

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



“Implementação do Sistema de Gestão da Formação na Marinha portuguesa: uma análise dos processos de regulação”

Patrícia João Mendes Rosa

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Área de Especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação

Relatório de estágio

Orientado pela Professora Doutora Sofia Viseu

2016

Agradecimentos

Este relatório é o culminar de nove meses de novas aprendizagens, novos conhecimentos e de várias conquistas diárias, de uma constante luta contra ao tempo e dificuldades, mas de muita dedicação e empenho.

À Direção de Formação, especialmente ao Observatório de Qualidade da Formação, pela oportunidade, por tudo aquilo que sempre tiveram dispostos a ensinar-me, pelo carinho, pela integração e por todos os risos nos momentos de convívio.

À minha orientadora e professora Sofia Viseu, por ter sempre acreditado em mim, por me ter incentivado a realizar o estágio nesta organização, pelas aprendizagens e apoio constante.

Aos meus pais, sou fruto das duas maravilhosas pessoas que são, e devo a eles toda a educação que sempre me deram. Ao meu irmão, por tudo aquilo que é, e tudo aquilo que significa para mim.

Aos meus amigos, por todo o apoio nos melhores e piores momentos, pelos longos desabafos ao longo deste percurso.

Às minhas amigas da faculdade, Margarida e Carolina, por todas as aventuras, companheirismo e apoio mútuo ao longo do mestrado.

Às minhas colegas de trabalho, por todo o incentivo que sempre me deram a não desistir, pela amizade que sempre me transmitiram e por todos os momentos de alegria.

Ao João, que sem ele nada seria possível, obrigada pelo apoio incondicional, por seres a minha calma sempre que precisei, meu companheiro, fiel amigo e namorado. Que percorramos sempre o mesmo caminho juntos!

E a mim... Por não ter desistido, pelo esforço, pela paixão pela área que escolhi academicamente e profissionalmente, pelo futuro que há-de vir.

Obrigada a todos!

“Sei que o melhor de mim está para chegar”
Mariza

Resumo

O presente relatório de estágio denominado *“Implementação do Sistema de Gestão da Formação na Marinha portuguesa: uma análise dos processos de regulação”* insere-se no âmbito do 2º Ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Educação e Formação, na área de especialização de Organização e Gestão da Educação e Formação. O estágio curricular foi desenvolvido no Observatório de Qualidade da Formação na Direção de Formação da Marinha (DFM) portuguesa.

Numa primeira parte, o relatório apresenta a caracterização da estrutura e da cultura organizacional da DFM, concluindo sobre a sua elevada formalização e centralização e a sua aproximação a uma cultura organizacional baseada nas regras.

Numa segunda parte é apresentado um pequeno projeto de investigação realizado no Observatório de Qualidade na Marinha portuguesa, que tem como objeto de estudo o processo de implementação da Norma Portuguesa 4512 (NP). Este objeto de estudo é construído com base em duas entradas teórica-concetuais: a constatação da importância da avaliação que tem assumido nas políticas públicas da atualidade em geral e nas organizações educativas em particular, e a adoção de um quadro teórico e concetual na teoria regulação social. Com base nos dados recolhidos através da observação participante, da pesquisa documental e de uma entrevista semiestruturada, foi possível observar diversos processos de regulação na implementação da NP, evidenciando-se uma convergência entre a regulação autónoma e a regulação de controlo.

Finalmente, numa terceira parte é feita a descrição das atividades e funções realizadas no decorrer do estágio curricular.

Palavras-chave: regulação; qualidade; sistema de gestão da formação; Norma Portuguesa.

ABSTRACT

This called probation report "Implementation of the Education Management System in the Portuguese Navy: regulatory processes" falls within the scope of the 2nd cycle of studies leading to the degree of Master of Education and Training in the area of specialization of Organization and Management Education and Training. The traineeship was developed at the Centre for Quality Education at the Navy Training Management (DFM) Portuguese.

In the first part, the report shows the characterization of the structure and the organizational culture of DFM, concluding on its high formalization and centralization and its approach to an organizational culture based on rules.

The second part presents a small research project carried out in the Quality Observatory of the Portuguese Navy, which has as object of study the implementation process of the Norma Portuguesa 4512 (NP). The study object is constructed based on two theoretical-conceptual entries: the realization of the importance of evaluation that has taken in public policies of today in general and in educational organizations in particular and the assumption of a theoretical and conceptual framework in theory regulation social. Based on data collected through participant observation, archival research and a semi-structured interview it was possible to observe various regulatory processes in the implementation of NP, demonstrating a convergence between the autonomous regulation and regulatory control.

Finally, a third part is made the description of the activities and functions carried out during the traineeship.

Keywords: regulation; quality; management system training; Norma Portuguesa;

Lista de Siglas e Acrónimos:

ACM – Administração Central da Marinha
APCER- Associação Portuguesa de Certificação
CEFA- Centro de Educação Física da Armada
CIH- Centro de Instrução de Helicópteros
CIS- Centro de Instruções de Submarinos
CITAN- Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval
DF- Direção de Formação
DGERT- Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DLA - Departamento de Limitações e Avarias
DSRH - Diretiva Setorial de Recursos Humanos
EAM- Escola de Autoridade Marítima
ECF- Escolas e Centros de Formação
EFUZ- Escola de Fuzileiros
EHO- Escola de Hidrografia e Oceanografia
EMERG- Escola de Mergulhadores
ETNA- Escola de Tecnologias Navais
NP- Norma Portuguesa
OQF- Observatório de Qualidade da Formação
PAAF - Plano Anual de Atividades de Formação da Marinha
PAE - Plano Anual de Estágios
PAFE - Plano de Atividades de Formação no Estrangeiro
PAFN - Plano de Atividades de Formação Nacional
RAF- Repartição de Atividades de Formação
RTI- Repartição de Tecnologias de Informação
SFPM- Sistema de Formação Profissional da Marinha
SGFM- Sistema de Gestão da Formação da Marinha
SGRHM- Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha
SNQ - Sistema Nacional de Qualificações

SPQ - Sistema Português da Qualidade

SSP- Superintendência dos Serviços do Pessoal

VALM SSP- Vice-Almirante Superintendente dos Serviços do Pessoal

Índice Geral

Agradecimentos	3
Resumo	5
Índice de Figuras	12
Índice de Tabelas.....	12
Introdução	13
Capítulo I - Caracterização do Local de Estágio.....	15
1. Conceitos utilizados para a caraterização do local de estágio	15
1.1 Organização.....	15
1.2 Estrutura organizacional	16
1.3. Cultura Organizacional.....	18
1.3.1 Tipologias da Cultura Organizacional.....	20
1.3.2. Culturas fortes e fracas.....	21
2. Nota metodológica	22
2.1. Técnicas de recolha de dados	23
2.2. Análise dos dados	25
3.Caracterização da Marinha Portuguesa – Observatório de Qualidade da Formação.....	27
3.1 Missão e valores da Marinha Portuguesa	27
3.2 Caracterização do Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM)	28
3.3 Organização do SFPM	28
3.4 Apresentação da Direção de Formação.....	29
3.5. Apresentação das Escolas e Centro de Formação da Marinha (ECF).....	31
3.6. Caracterização do Observatório de Qualidade da Formação (OQF)	32
3.7 Análise da Estrutura Organizacional	33
3.8 Análise da Cultura organizacional.....	36
Capítulo II- Projeto de investigação	43
1. Avaliação, qualidade e Norma Portuguesa	43
1.1. Alterações nos modos de regulação das políticas públicas	44
1.2. A avaliação nas políticas públicas e organizações educativas.....	46
1.3. Avaliação como lógica de gestonária e de excelência.....	48
1.4. Avaliação como lógica de emancipação e melhoria	51
2.1. Regulação de controlo, autónoma e conjunta.....	54
3. Problemática do estudo.....	55
4. Nota metodológica	57
5. Apresentação dos resultados.....	58
Capítulo III- Atividades de Estágio	77

Considerações finais.....	97
Referências Bibliográficas.....	99
Anexo 1 - Guião de Entrevista sobre o Projeto de Investigação	
Anexo 2- Entrevista à Tenente do OQF	
Anexo 3- Entrevista à Comandante do OQF	
Anexo 4- Grelha de análise de conteúdo da entrevista	
Anexo 5- Grelha de análise de conteúdo da entrevista	
Anexo 6 – Diários de Campo	
Anexo 7 – Protocolo de estágio	

Índice de Figuras

<i>Figura 1- Processo de caracterização da organização</i>	23
<i>Figura 2- Organograma da dependência técnica e funcional das ECF'S (Manual da Qualidade, Parte I)</i>	29
<i>Figura 3- Organograma da DF (Manual da Qualidade, Parte I)</i>	30
<i>Figura 4- Estrutura orgânica das ECF'S (Manual da Qualidade, Parte I)</i>	32
<i>Figura 5- Repartição de tarefas por indicadores, medição, intervenientes e evidências (Manual da Qualidade, Parte I)</i>	35
<i>Figura 6- Documentos utilizados no projeto de investigação</i>	57
<i>Figura 6- Processo de certificação (Apresentação NP, DF, 2016)</i>	59

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1- Documentos oficiais e públicos consultados para a caracterização do local de estágio</i>	24
<i>Tabela 2- Benefícios e inconvenientes das Normas no ensino e formação (Van Den Berghe, 1997)</i>	51
<i>Tabela 3- Documentos utilizados no projeto de investigação</i>	62
<i>Tabela 5- Relatório da auditoria da APCER (APCER, 2015)</i>	65

Introdução

Este relatório resulta da concretização do estágio curricular na Marinha portuguesa, realizado no âmbito do Mestrado em Educação e Formação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação. O estágio foi realizado no Observatório de Qualidade da Formação (OQF) da Direção de Formação (DF), que teve início a 1 de outubro de 2015 e terminou dia 1 de junho de 2016, ao longo de dezasseis horas semanais.

O estágio teve como principais objetivos:

1. Aprofundar conhecimentos relativos a organizações educativas, no caso concreto ligadas à formação profissional;
2. Experienciar e desenvolver a prática de funções de técnica de educação em contexto real, no domínio da área de formação académica em Educação e Formação;
3. Identificar e compreender os processos e modos de regulação presentes num processo de certificação de uma organização de educação e formação.

A escolha do local do estágio resultou de motivos pessoais e académicos. Por um lado, tinha um interesse em realizar o estágio numa organização educativa militar, tendo a expectativa de, no futuro, vir a ingressar na Marinha como técnica de educação.

Por outro lado, e considerando a minha área de especialização, o meu interesse em estudar e aprofundar as dinâmicas subjacentes a processos de regulação em organizações de educação e formação. Neste caso, a possibilidade em acompanhar e melhor compreender os processos de regulação presentes na implementação da Norma portuguesa 4512 no Sistema de Gestão de Formação da Marinha. Ao longo da minha formação académica foi possível estudar os modos de regulação de sistemas sociais complexos, como as organizações de educação e formação, onde existem *“várias finalidades e modalidades de regulação em função da diversidade dos atores envolvidos, das suas posições, dos seus interesses e estratégias”* (Barroso, 2005, p. 733). No entanto, pude concluir sobre a escassez de investigação empírica que incidisse sobre modos de regulação no contexto de organizações de formação em Portugal, considerando-se assim oportuno investigar na área de Administração Educacional, estudar os processos de avaliação e de regulação, atendendo à crescente importância da avaliação das organizações educativas e as mudanças nos seus modos de regulação.

Ao longo da realização deste relatório, foram várias as leituras relacionadas com temática da teoria da regulação social, aos quais destaco: Afonso (2003), Barroso (2003, 2005 e 2006), Maroy (2000; 2004), Lessard (2002), Reynaud (1989 e 2003) Simões (2012), Terssac (2003) e Viseu (2012). Estes trabalhos contribuíram para uma melhor compreensão nos conceitos dos modos de regulação e regulação social, de forma a clarificar os processos de regulação na educação, caracterizando os diferentes tipos de regulação: regulação de controlo, autónoma e conjunta.

Partindo deste quadro teórico, foi conduzida uma pequena investigação que visou identificar os modos de regulação presentes no processo de implementação da Norma no Sistema de Gestão da Formação da Marinha. Nessa investigação procurou-se analisar de que modo a organização se apropria das orientações que induzem ao conceito de qualidade, e de que forma delas se apropria ou se são geradas novas regras.

Este relatório encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo refere-se à caracterização da organização do local onde o estágio foi desenvolvido, o Observatório de Qualidade da Formação da Marinha, apresentando uma análise da sua cultura organizacional. No segundo capítulo apresenta-se o projeto de investigação realizado ao longo do estágio, evidenciado nos modos de regulação no processo de implementação da Norma portuguesa 4512 no Sistema de Gestão da Formação da Marinha. No terceiro capítulo procede-se à identificação e análise das atividades desenvolvidas no estágio. Por último, apresentam-se as considerações finais deste relatório.

Capítulo I - Caracterização do Local de Estágio

Este capítulo apresenta o quadro concetual e teórico para a caracterização e análise do local de estágio, a Direção de Formação (DF) da Marinha portuguesa, mais especificamente no Observatório de Qualidade da Formação (OQF). Este capítulo organiza-se em três pontos: no primeiro ponto irei centrar-me nos conceitos de organização e cultura organizacional; no segundo ponto irei descrever os procedimentos metodológicos seguidos para a recolha e análise de dados relativos à caracterização do local de estágio; e, por último, no terceiro ponto, irei proceder à caracterização e análise da estrutura e da cultura organizacional do OQF.

1. Conceitos utilizados para a caracterização do local de estágio

Para a caracterização do OQF como uma organização com cultura, centrei-me nos conceitos de organização, estrutura e cultura organizacional.

1.1 Organização

Conforme adverte Lima (2005), o conceito de organização, tem sido abordado por vários autores e, de certa forma, as definições atribuem-lhe um carácter sistémico, sendo que as partes que compõem a organização são elementos chave no seu funcionamento.

Bilhim (2005, p.21) caracteriza o conceito de organização como *“uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos”*.

Na mesma linha de ideias, Schein (1986, cit. Bilhim, 2006, p.21) afirma que a organização é *“a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”*. Já Sousa (1990 cit. por Santos, 2008, p.12) define organização como *“um grupo social em que existe uma divisão funcional do trabalho e que visa atingir através da sua atuação determinados objetivos e cujos membros são eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos (...)”*. De acordo com Santos (2008, p.12) as definições do conceito de organização apresentadas revelam quatro elementos em comum: estrutura, pessoas, objetivos e divisão funcional do trabalho, em relação

à ação formal presente, a estrutura hierárquica, os papéis, os objetivos e a interação entre os membros da organização.

No âmbito deste trabalho, entende-se o conceito de organização tal como é proposto por Schein (1986 cit. Bilhim, 2006) defendendo, desta forma, a existências de várias características essenciais que a DF possui, tais como: é constituída por grupos de pessoas; existe relações de cooperação; coordenação formal entre as ações; diferenciação de funções; estrutura hierárquica e existência de fronteiras.

1.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é caracterizada pelas relações formais e pelas obrigações dos membros da organização. Neste sentido, a estrutura define o modo como as tarefas no dia-a-dia da organização são distribuídas, e de que forma existem as relações de dependência e os mecanismos formais de coordenação e controlo (Bilhim, 2006).

Segundo Bilhim (2005) existem principais componentes da estrutura organizacional: a complexidade; a formalização e a centralização.

É através da complexidade que se distingue os níveis de diferenciação existentes na organização, podendo ser dividida em três fatores: diferenciação horizontal, vertical ou hierárquica ou diferenciação espacial. A diferenciação horizontal é caracterizada por Bilhim (2005) como sendo a mais complexa das três apresentadas, englobando o nível de separação horizontal entre as unidades, assinalada pela divisão de tarefas e funções desempenhadas pelos elementos da organização. Quanto mais a organização possuir unidades ou departamentos, mais complexa será e maior a sua heterogeneidade. Segundo Haige (cit Bilhim, 2005, p.118) esta diferenciação horizontal é definida como *“a especialização numa organização, medida pelo número de especialidades ocupacionais e pela extensão da formação exigida para cada uma delas. Quanto maior for o número de especialidades e quanto mais longo for o período de formação necessário, mais complexa será a organização”*. Desta forma as características principais da diferenciação apresentadas por Bilhim (2005) serão a especialização e a departamentação. O conceito de especialização surge como conceito das atividades desempenhadas por um indivíduo, distinguindo a especialização funcional e a social.

A diferenciação vertical ou hierárquica segundo Bilhim (2005) é caracterizada pelo número de níveis hierárquicos existentes na organização, baseada na teoria que a autoridade é distribuída

de acordo com o nível da hierarquia, quanto maior for o nível de hierarquia, maior será o nível e autoridade na organização. Desta forma, verifica-se que à medida que o tamanho da organização aumenta há a tendência de aumentar a diferenciação vertical (Bilhim, 2005), ou seja, quanto mais a estrutura for heterogénea e complexa e mais separados forem os departamentos ou unidades existentes, maior é a necessidade de controlo, que segundo Bilhim, (2005, p.123) *“a organização”* tem de *“coordenar e controlar as suas atividades para atuar como um todo consistente, e assim, atingir os seus objetivos”*. Esta amplitude de controlo refere-se ao número de subordinados que cada superior hierárquico pode ter sem deixar de ser capaz de o influenciar.

O terceiro elemento da complexidade é a diferenciação espacial caracterizada segundo Bilhim (2005) pelas atividades e pelos seus elementos poderem se dispersar no espaço, conforme as funções horizontais ou verticais, pela separação do poder e das funções e tarefas. A diferenciação espacial consiste então *“nos níveis de localização geográfica do material do trabalho e dos recursos humanos na organização”* (Bilhim, 2005, p.123). Neste sentido, quanto mais dispersas geograficamente estão as unidades organizacionais, mais complexa é a organização, ou seja, a comunicação e a informação será mais fraca, e por conseguinte, maiores são as dificuldades de coordenação e controlo (Bilhim, 2005, p.140).

O conceito de formalização, segunda componente da estrutura organizacional, surge como representação do uso das normas na organização, ou seja, segundo Hage e Aiken (cit Bilhim, 2005, pg.124) *“a codificação das tarefas representa o grau com que as descrições da tarefa são especificadas e a observação da regra com que os ocupantes do posto de trabalho são supervisionados na sua conformidade com os padrões estabelecidos pela codificação da tarefa”*. Traduz-se numa forma de regular o comportamento dos seus membros, reduzindo os comportamentos desadequados (Bilhim, 2005).

A terceira componente da estrutura organizacional é a centralização, designada pela distribuição da autoridade e do processo de decisão, segundo Bilhim (2005, p.130) referindo-se à distribuição do poder nas organizações, *“quanto maior a centralização mais autoridade é centrada nos níveis mais elevados da hierarquia da organização” (...)* *“quando uma organização é muito centralizada, a maioria das decisões tem de ser canalizada superiormente até ao presidente (...) este retém o poder formal e informal, onde ele próprio toma todas as decisões importantes e coordena a sua execução (...)”*. Todavia, quando a tomada de decisões é mais concentrada ao nível baixo da hierarquia, existe uma descentralização, ou seja, segundo Bilhim (2005) uma delegação de autoridade em hierarquias inferiores. De acordo com Mintzberg (cit. Bilhim, 2005) existem três significados para o conceito de descentralização: a descentralização

vertical, onde existe a dispersão do poder formal na linha hierárquica; a descentralização horizontal, onde é passada a autoridade de controlo dos processos de decisão para os elementos fora da linha de comando da hierarquia e a dispersão fiscal, onde não existe contacto com a tomada de decisão, não existindo o processo de descentralização.

Os outros elementos identificados do conceito da organização, as pessoas, objetivos e divisão funcional do trabalho podem ser sustentados pela missão, os valores e as regras, podendo ser compreendidas e representadas pela cultura inerente na organização.

1.3. Cultura Organizacional

A cultura organizacional tem surgido numa tentativa de compreensão do funcionamento do quotidiano das organizações de educação e formação por parte de alguns autores, tais como Lima (2005), que caracteriza a cultura como um processo de construção dinâmica e interativa, onde se desenvolve distintos fatores multidimensionais, sendo esta cultura um fator de integração, mas também de diferenciador externo para as outras organizações. No mesmo sentido, Gomes (1993) analisa a ligação entre a cultura e a estrutura nas organizações de educação e formação, como questão de identidade dos elementos pertencentes à organização.

Desta forma, a cultura organizacional é objeto de várias definições e conceptualizações, não sendo consensual existe dificuldade em classificar uma definição universal e completa. Na perspetiva de Martin (1992) citado por Ribeiro (2006, p.175) *“a cultura organizacional é vista como uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo ténue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas ativos a cada momento”*.

Por outro lado, os autores Chatman, Polzer, Barsade & Neale (1998 cit por Barbosa, 2003, p.12) consideram que a cultura organizacional é definida *“como as normas e os valores observáveis que caracterizam uma organização, influência a forma como os seus membros percebem e interagem uns com os outros, tomam decisões e resolvem problemas”*.

É refletida pela noção forte que *“as organizações têm de si mesmas como entidades, e que se reflete nos seus valores, histórias, mitos e lendas”* (Bilhim, 2005, p.191), encarando a cultura como um produto da aprendizagem, *“como um sistema de ideias e significados partilhados, as organizações passam a assumir (...) manifestações da consciência humana”* (Bilhim, 2005, p. 192), dá a focalização nos aspetos simbólicos e não apenas nos económicos e materiais que

fazem parte da organização. Reynaud (1987, cit por Sarmento, 1994, p.89) propõe a seguinte definição de cultura, como um *“reservatório interiorizado, transmitido e cuidadosamente elaborado pela história de um conjunto de valores, de regras e de representações coletivas que funcionam ao nível mais profundo das relações humanas”*.

Assim sendo, Morgan (1996) salienta a visão da organização como uma *“construção simbólica”* caracterizada pelos seguintes aspetos:

- *“As organizações são artefactos culturais, produzidos, reproduzidos, e transformados através de processos simbólicos; a realidade organizacional é construída, interiorizada, mantida e mudada através de processos de criação cultural”*;
- *“As culturas organizacionais são criadas através de valores, ideologias e rituais que expressam e dão sentido à participação na obra coletiva da organização”*;
- *“(…) A cultura é enformada e articulada pelos modos de pensamento e de ação que representam a experiência coletiva dos membros da organização”*;
- *“A cultura socializa os indivíduos nas formas de pensar e agir, mas simultaneamente, transmite esquemas alternativos de interpretação da realidade”*;
- *“As culturas organizacionais apoiam e, simultaneamente questionam as culturas dominantes de pensamento, de poder e controlo”*. (idem, p. X)

Na mesma linha de ideias, Schein (cit. por Bilhim 2001 p.186) define cultura como *“um conjunto de valores, normas de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização”*, acrescentando ainda que a *“cultura organizacional é padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou (...) aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna (...) e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”*. Neste sentido, o autor define três níveis de cultura: normas, valores e pressupostos.

No primeiro nível engloba os aspetos visíveis e tangíveis, tal como o fardamento, os padrões de comportamento e até mesmo os documentos internos da organização, ou seja, a *“imagem transmitida pelos objetos das pessoas”* (Bilhim, 2005, p.186) que funciona como orientações metodológicas, de modo a serem compreendidos os aspetos culturais da vida organizacional como guias de análise (Schein, 1985 cit por Chorão 1992, p.45).

Segundo Chiavenato (1986, p.316), *“cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores”*, dessa forma realçando a importância de se observar, analisar e interpretar todo o conjunto de variáveis da organização.

Para a análise da cultura organizacional no caso concreto da DF, foquei essencialmente na definição de Reynaud (1987), onde dão ênfase a interiorização, transmissão e elaboração do conjunto de valores, regras e representações simbólicas que a organização se rege a todos os níveis, tanto relações humanas como relações de trabalho.

1.3.1 Tipologias da Cultura Organizacional

No interior de uma organização existem vários fatores indispensáveis para identificar qual o tipo de cultura organizacional existente, tais como, as crenças, os valores, expectativas, atitudes e os padrões de comportamento. As tipologias culturais surgem à necessidade de classificar e agrupar as mesmas, sugerindo a comparação do autor Bilhim (2005, p.195) que a *“cultura está para a organização como a personalidade está para o indivíduo”*.

As tipologias em questão *“constituem uma excelente metodologia para identificar as características essenciais, analisar a sua ligação com a estrutura e funcionamento das organizações (...) são meios adequados para explicar os fenómenos culturais da organização”* (Chorão, 1992, p.78). Neste sentido, vários autores tentaram definir modelos que abordassem esta temática da cultura organizacional, sugerindo diversas tipologias de classificação, onde podemos encontrar as de Deal e Kennedy, Roger Harrison, Charles Handy e Quinn citados por Bilhim (2005).

O Modelo de Quinn sugere que os indivíduos numa organização partilham e adotam um mapa cognitivo, que pode ser organizado em três dimensões de valores: a nível interno e externo, na estabilidade e flexibilidade e nos meios e fins a atingir.

Através destas três dimensões, emergem quatro quadrantes, definidos por quatro tipos de cultura (Bilhim, 2005): a Cultura de apoio; a Cultura de inovação; a Cultura de regras e a Cultura de objetivos. Às quais irei elaborar e analisar mais profundamente de seguida.

Na cultura de apoio tem como principal objetivo a criação e manutenção da coesão do empenho das pessoas, inserido no modelo teórico das relações humanas, valoriza a participação, a confiança e o sentimento de pertença, valores estes centrais na manutenção da coesão e da

motivação (Bilhim, 2005). A liderança incentiva a participação e o desenvolvimento dos indivíduos, implementando o trabalho em equipa, como critério de eficácia.

A Cultura de inovação está inserida no modelo dos sistemas abertos e é caracterizada pela flexibilidade e mudança, no que respeita a adaptação da organização às exigências da envolvente externa. O fator de motivação é identificado pelo desafio e iniciativa individual. A liderança focaliza-se numa visão e objetivos estratégicos, com os valores dominantes de crescimento, aquisição de recursos e capacidade adaptativa (Bilhim, 2005, p.199).

A Cultura de objetivos situa-se no modelo teórico dos objetivos racionais e realça a produtividade, o desempenho, o cumprimento dos objetivos e a realização, numa orientação externa de controlo. O fator de motivação foca-se na capacidade de competir e de alcançar os objetivos pré-determinados. A liderança é fundamentada pelo alcance dos objetivos e a eficácia na produtividade, através do planeamento e da eficiência.

A Cultura de regras insere-se no modelo dos processos internos, caracterizada pela formalização, segurança, uniformização e centralização, com uma orientação interna, de modo a atingir a estabilidade. O fator de motivação é a segurança, a ordem, as regras e as normas de funcionamento, tende a ter uma liderança conservadora, de forma a ser garantido o controlo e a segurança (Bilhim, 2005, p.199).

1.3.2. Culturas fortes e fracas

Bilhim (2005) caracteriza uma cultura forte como aquela que tem impacto sobre o comportamento dos elementos e que contribuem diretamente para a redução do abandono da organização. Esta força da cultura pode depender de três grandes fatores, identificados por Bilhim (2005): a profundidade; a extensão e a simplicidade e clareza.

A profundidade é um dos primeiros fatores identificados, na medida em que a profundidade das crenças, valores e expectativas da organização atingem o centro. Sendo fulcral distinguir se estes elementos atingem apenas a camada superficial da organização, ou seja, o clima organizacional, ou se encorpam os pressupostos básicos, as camadas mais profundas (Bilhim, 2005). Com esta distinção, é possível verificar a força ou fraqueza da cultura.

A extensão com que a cultura é partilhada representa outro fator possível de distinguir a força ou fraqueza da cultura, uma organização com mais elementos, terá uma maior facilidade de criar uma cultura forte (Bilhim, 2005).

A simplicidade e a clareza dos elementos que a cultura possui também são considerados um fator para a força ou fraqueza da cultura, quanto menor for a compreensão dos pressupostos básicos e valores da organização, maior a confusão por parte dos elementos, o que enfraquecerá a cultura (Bilhim, 2005).

O conceito de cultura forte é desta forma *“caracterizada pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização. Quanto mais estes aceitarem e maior for o seu empenho, mais forte será a cultura”* (Bilhim, 2005, p.202). Uma cultura forte irá contribuir para o baixo nível de absentismo, e níveis altos de coesão, união, lealdade e motivação. Neste sentido, quanto mais forte for a cultura menos precisarão de desenvolver a formalização para regular os comportamentos dos elementos da organização, pois através da cultura essa regulação já terá sido interiorizada (Bilhim, 2005). Todavia, uma cultura além de ser forte deverá ser eficaz, capaz de preservar a sua identidade e uma ligação afetiva através dos valores e crenças que partilham, mas ao mesmo tempo capaz de estar adaptada às inovações, o envolvimento externo e a competitividade (Bilhim, 2005).

Ao longo deste relatório irei utilizar o conceito de Cultura como modelo de análise da organização em questão, focando principalmente na Cultura de regras, de forma a identificar se subsiste uma cultura forte ou fraca.

2. Nota metodológica

Fundamento a caracterização e análise da organização através de uma investigação qualitativa, que segundo os autores Almeida e Freire (1997, p. 43) está presente uma *“primazia da experiência subjetiva como fonte de conhecimento”*, e os fenómenos são estudados *“a partir da perspectiva do outro ou respeitando os seus marcos de referência”*, estando inerente também *“o interesse em se conhecer a forma como as pessoas experienciam e interpretam o mundo social que também acabam por construir interactivamente”*. Estas características são essenciais para o processo de caracterização da DF, à medida que vou presenciar e experienciar no ambiente natural da organização, ou seja, fonte direta dos dados, de forma a descrever e analisar os dados e a relevância dos significados dos elementos pertencentes à organização.

2.1. Técnicas de recolha de dados

Para a caracterização do local de estágio utilizei diversas técnicas de recolha de dados, nomeadamente a pesquisa arquivista, a observação não estruturada e o diário de campo, posteriormente visível na figura 1.

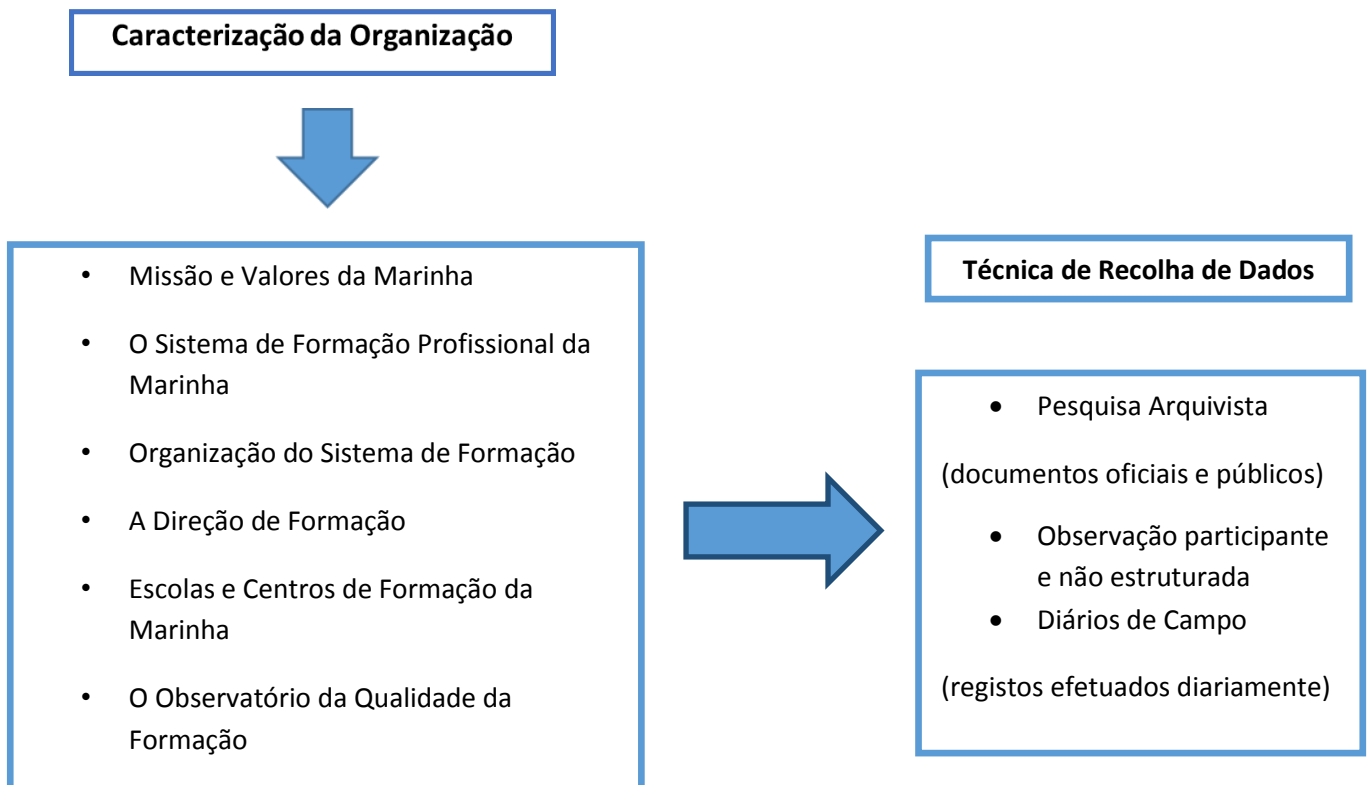


Figura 1- Processo de caracterização da organização

2.1.1. Pesquisa arquivista

A pesquisa arquivista, que segundo o autor Afonso (2005, p.88) consiste *“na utilização de informação em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação”*, foi essencial no meu processo de

caracterização do local de estágio, onde tive a possibilidade de analisar documentos internos oficiais e públicos disponibilizados para poder ter conhecimento da Marinha em geral, da formação profissional da Marinha, da Direção de Formação, das suas competências e funções. Foi necessária uma pesquisa arquivista de documentos oficiais da Marinha, para obter informações relativamente á sua missão e valores, e de documentos públicos, especialmente decretos-lei, que fundamentassem as informações já obtidas. No quadro 1 de seguida são apresentados todos os documentos utilizados:

Documentos Oficiais	➤ Manual da Qualidade Parte I - Conceitos, Princípios e Organização. (2005);
	➤ Manual da Qualidade Parte II – Procedimentos e Instruções (2005);
	➤ Manual de Acolhimento, Bem-vindo à Marinha. Ministério da Defesa Nacional, 2008;
	➤ Diretiva de Planeamento da Marinha (2014)
	➤ Diretiva Sectorial de Recursos Humanos (2015)
	➤ Regulamento de Continências e Honras Militares (2015)
	➤ Regulamentos internos
Documentos Públicos	➤ Decreto-Lei nº185/2014 de 29 de Dezembro ➤ Relatórios de estágio realizados no OQF

Tabela 1- Documentos oficiais e públicos consultados para a caracterização do local de estágio

2.1.2 Observação participante

Durante a análise dos dados é essencial o foco no ambiente e cultura organizacional presenciado na organização, onde uma parte significativa dos dados recolhidos é feita através da técnica da observação participante.

A observação foi a técnica utilizada durante os nove meses de estágio, “uma técnica de recolha de dados particularmente útil e fidedigna, na medida em que a informação obtida não se encontra condicionada pelas opiniões e pontos de vista dos sujeitos” (Afonso, 2005, p. 91), sendo

utilizada a observação não-estruturada, descrevendo e analisando diariamente os acontecimentos no dia-a-dia da organização. A observação não-estruturada é caracterizada por Cozby (1989) citado por Afonso (2005, p.92), por uma técnica que é utilizada *“quando o investigador quer descrever e compreender o modo como as pessoas vivem, trabalham e se relacionam num determinado contexto social, [implicando] que o investigador se insira na situação (...) observe o próprio contexto, os padrões das relações entre as pessoas, o modo como reagem aos eventos que ocorrem (...)”*. Ao longo do estágio esta técnica permitiu-me observar vários acontecimentos relevantes para a caracterização do local de estágio, a sua organização, funcionamento e tarefas correspondentes.

Os registos diários utilizados na observação não estruturada foram elaborados através dos diários de campo *“um relato quotidiano da atividade do investigador, geralmente com carácter reflexivo e prospetivo, no que respeita ao enquadramento teórico e à condução da estratégia de investigação”* (Afonso 2005, p. 93), *“descrevendo o que o investigador vê, experiencia, e pensa no decurso da recolha”* (Bogdan & Biklen, 1994, p. 150), que foram realizados diariamente ao longo do estágio (ver anexo 6: diários de campo).

2.2. Análise dos dados

De acordo com esta investigação para a caracterização da organização, o foco principal incidiu nas seguintes categorias de análise: identificação da missão e objetivos; estrutura e organização; aspetos diferenciadores em relação a outras organizações.

Relativamente a primeira categoria, identificação da missão e objetivos, os meus procedimentos consistiram numa procura e análise de documentos que sustentassem a missão e valores da organização, tais como o *“folheto de integração”* fornecido pela DF e outros documentos internos, nas conversas informais com a Comandante e a Tenente que surgiram na tentativa de obter mais informações pessoais de forma a sustentar a caracterização da organização.

Após a pesquisa foi feita uma análise e tratamento dos dados consultados, apresentados no quadro 1, e uma seleção do mais relevante para a investigação.

Relativamente à estrutura e organização, as categorias de análise consistiram na análise do organograma da DF, na compreensão das funções e tarefas de cada departamento e nos canais de comunicação entre eles. Numa segunda fase, a observação participante não-estruturada, foi uma das mais-valias para este processo, possibilitando a compreensão de muitos aspetos retirados da pesquisa arquivista realizada. Foi a observação diária que me possibilitou analisar

as funções, a divisão de tarefas, a hierarquia presente e a coesão de grupo que me originaram a conhecer a realidade da organização:

“Apresentação de todos os departamentos, a todos os militares e civis presentes, de modo a ter conhecimento da estrutura e organização da DF” (anexo 6: diários de campo)

Estas observações diárias foram transferidas para os diários de campo construídos ao longo dos nove meses de estágio.

Por outro lado, um dos aspetos considerados essenciais, era a diferenciação em relação a outras organizações, e sendo a DF, uma organização de carácter militar, possui diversos aspetos singulares, que foram considerados como categorias de análise: simbologias, rituais, cerimónias, fardamento. Tanto o Manual de Acolhimento (2008), como o Regulamento de Continências e Honras Militares (2015) possibilitou-me uma melhor compreensão em termos das normas e valores que fazem parte da cultura organizacional que orienta os elementos da Marinha. Outra das estratégias adotadas foi através da observação diária e das conversas informais com os elementos da DF, sobre vários aspetos da tradição naval:

“A Comandante partilhou algumas tradições navais comigo na hora de almoço, dando a conhecer alguns rituais e os seus significados” (anexo 6: diários de campo)

Em suma, através desta análise de dados foi possível caracterizar a organização nos seguintes aspetos apresentados de seguida: (3.1) Missão e valores; (3.2) Caracterização do Sistema de Formação profissional da Marinha; (3.3) Organização do SFPM; (3.4) Apresentação da Direção de Formação; (3.5) Apresentação das ECF'S; (3.6) Caracterização do OQF; (3.7; 3.8) Análise da estrutura e cultura organizacional;

3. Caracterização da Marinha Portuguesa – Observatório de Qualidade da Formação

Neste ponto, dedicado à caracterização do local onde foi realizado o estágio, é apresentado uma breve contextualização da missão e valores da Marinha portuguesa, procede-se à caracterização do Sistema de Formação Profissional da Marinha, que engloba a Direção de Formação, na qual esta dividida em vários departamentos, sendo o Observatório de Qualidade de Formação um deles, local onde exerci as minhas funções como estagiária, e que se subdivide em várias entidades que englobam todo o processo formativo da Marinha, como por exemplo as Escolas e Centros de Formação (ECF).

Após a caracterização da DF e das ECF'S é feita a análise da estrutura organizacional, com recurso às categorias de análise focadas na formalização, complexidade, diferenciação horizontal e divisão de tarefas. Por outro lado, é feita a análise da cultura organizacional através dos artefactos culturais por Schein (1992) para identificar os pontos principais da cultura, nas manifestações físicas e comportamentais e com base na Cultura de regras defendida por Quinn (1983 cit. Bilhim 2006).

3.1 Missão e valores da Marinha Portuguesa

De acordo com o Decreto-Lei nº185/2014 de 29 de dezembro, a *“Marinha Portuguesa, referente a um dos três ramos da Força Armada, tem como missão cooperar na defesa militar da República Portuguesa, através da realização de operações navais, desempenhando também missões a nível internacional assumidos como interesse público”*. Para tal, de acordo com a Diretiva Setorial de Recursos Humanos de 2015, deverá existir um elevado grau de operacionalidade, eficiência e prontidão interligada à necessidade de valorização da formação e qualificação, permitindo desta forma o desenvolvimento de competências ajustadas às funções dos órgãos e serviços da Marinha portuguesa (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2015).

De acordo com a Diretiva de Planeamento, a missão da Marinha pode ser expressa através da seguinte frase *“contribuir para que Portugal use o mar”* (Diretiva de Planeamento, 2014, p.10). O mesmo documento expressa os múltiplos planos de ação da Marinha: *“a defesa militar própria e autónoma; a defesa coletiva e expedicionária; a proteção dos interesses nacionais e diplomacia naval; a patrulha, a vigilância e a fiscalização; a segurança marítima, o apoio aos*

estados de execução e à proteção civil; o desenvolvimento económico; a cultura e a investigação científica” (idem).

Do quadro de valores exigidos aos servidores da Marinha como organização, a Disciplina, a Lealdade, a Honra, a Integridade e a Coragem constituem-se como referências cruciais para a coesão na ação e em todos os militares e civis envolventes (Diretiva de Planeamento, p.11,2014).

3.2 Caracterização do Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM)

De acordo com a análise realizada de dois relatórios de estágio realizados na Marinha Portuguesa (Matos, 2010; Nobre, 2011) e de um documento interno fornecido designado por Manual da Qualidade Parte I (A), destaco as principais definições e funções do Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM).

No SFPM a formação proporcionada adapta-se a referenciais e metodologias de qualidade, sendo percecionada e reconhecida através dos cursos certificados, conferindo equivalência externa, quer a nível nacional quer a nível internacional (Nobre, 2011, p.34).

O SFPM assume desta forma, de acordo com o *Manual da Qualidade Parte 1 (A)* um conjunto de meios organizacionais, materiais e humanos com o objetivo de assegurar a formação de todo o pessoal militar, não militar e de elementos externos da Marinha, tendo com base o plano formativo, através de entidades de formação profissional, escolas e centros de formação, dirigidos pela Direção da Formação. As ações de formação asseguradas pelas entidades internas formadoras são adequadas à qualificação dos oficiais, sargentos, praças, militarizados e civis, focadas nas duas modalidades: formação inicial e formação contínua.

3.3 Organização do SFPM

Tendo em conta o Manual da Qualidade (Parte I), a estrutura diretiva e operativa do SFPM são constituídas pela Superintendência dos Serviços do Pessoal (SSP) e pela Direção de Formação (DF). A estrutura operativa do SFPM integra também as seguintes Escolas e Centros de Formação (ECF): Escola de Tecnologias Navais (ETNA); Escola de Fuzileiros (EFUZ); Escola de Hidrografia e Oceanografia (EHO); Escola de Mergulhadores (EMERG); Escola de Autoridade marítima (EAM);

Centro de Educação Física da Armada (CEFA); Centro de Instrução de Helicópteros (CIH); Centro de Instruções de Submarinos (CIS); Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval (CITAN). Sob a autoridade técnica do Vice – almirante Superintendente dos Serviços do Pessoal (VALM SSP), a dependência técnica e funcional das ECF'S do SFPM esquematiza-se no organograma apresentado na figura 2.

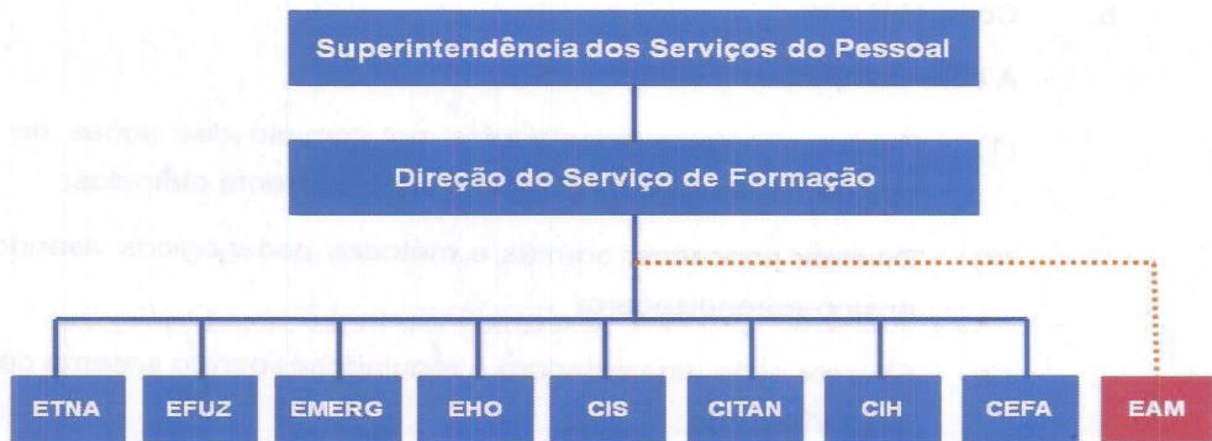


Figura 2- Organograma da dependência técnica e funcional das ECF'S (Fonte: Manual da Qualidade, Parte I)

A organização e o funcionamento do SFPM orientam-se, por um lado, pela Política de Defesa Nacional definida pelo Governo e executada sob coordenação da Defesa Nacional e por outro com suporte na Lei de Bases do Sistema Educativo e a própria legislação relativa à formação dos sistemas nacionais de educação e formação profissional (Matos, 2010, pg.5).

De acordo com o Manual de Qualidade Parte I, as atribuições do SFPM centram-se na formação profissional do pessoal, visando garantir qualificações e competências adequadas aos cargos e na habilitação individual para o ingresso e progressão na carreira. Simultaneamente colabora na formação para a cidadania, desta forma contribuindo para a valorização dos recursos humanos, proporcionando oportunidades para a aquisição de qualificações certificadas.

3.4 Apresentação da Direção de Formação

A DF é uma das repartições do SFPM, é supervisionada pelo Diretor responsável e dividida por quatro departamentos: o Serviço de Apoio Geral; a Repartição de Tecnologias de Formação; a Repartição de Atividades de Formação e o Observatório de Qualidade da Formação (local onde

exerci as funções de estagiária). Dentro do Serviço de Apoio Geral, faz parte a secretaria e arquivo, o departamento de contabilidade, as infraestruturas e bens, as publicações e o departamento da informática, como é visível na figura 3. No Serviço de Apoio Geral conta com quatro elementos¹ D. Anabela, o Praça Garcia, a Praça Madeira e o Sargento Saraiva. Na Repartição de Tecnologias de Informação conta com cinco elementos: Sargento- Mor, Tenente Bragança, Comandante Semedo, Comandante Pinto e o Cabo Passos. A Repartição de Atividades de Formação conta com quatro elementos o Comandante Borba, a Comandante Garcia e as duas professoras. O Observatório de Qualidade da Formação conta com três elementos a Tenente Ramos, a Comandante Palmeira e o Sargento Reis. No total, a DF contém dezasseis elementos responsáveis por todo o processo de formação na Marinha.



Figura 3- Organograma da DF (Fonte: Manual da Qualidade, Parte I)

A DF tem por missão administrar o SFPM exercendo a sua autoridade técnica no domínio da formação, concretizando as principais funções: desenvolvimento de estratégias para o cumprimento dos objetivos definidos das ações de formação do pessoal; encarrega-se do processo ensino-aprendizagem; exerce uma ação dinamizadora e reguladora do Sistema de Formação; assegura a qualidade e a eficácia do SFPM; coopera com os estabelecimentos de formação da Marinha Portuguesa; elabora estudos especializados de modo a serem acompanhados os processos técnicos ou pedagógicos no domínio da formação e gere os

¹ Todos os nomes apresentados são fictícios

programas de educação física e desporto na Marinha, assegurando a divulgação de conceitos e normas neste domínio (Manual da Qualidade Parte I, pg.28).

3.5. Apresentação das Escolas e Centro de Formação da Marinha (ECF)

De acordo com o Manual da Qualidade (Parte I), as ECF's são integrantes do SFPM, onde tem como principal missão a formação técnica e profissional dos oficiais, sargentos, praças, militarizados e civis da Marinha. As atribuições genéricas das ECF incidem em áreas de formação específicas, de forma a assegurar ou a contribuir para a formação adequada ao desempenho de funções atribuíveis a militares e aos civis pertencentes à Marinha.

A sua estrutura e organização estão adequadas à natureza, tipo e área específica de formação, possuindo uma estrutura orgânica idêntica (figura 4) em que revelam:

- O Conselho Técnico-Pedagógico: que está encarregue dos assuntos ligados à orientação da formação, a avaliação dos cursos e o rendimento escolar dos formandos.
- O Diretor Técnico-Pedagógico que dirige a formação, promovendo e assegurando as atividades pedagógicas e técnico-profissionais, tal como os seus respetivos programas, sempre com o objetivo de promover e coordenar atividades que vão ao encontro da qualidade da formação.
- O Gabinete de Tecnologia Educativa, que apoia o Diretor Técnico-Pedagógico, a programar e avaliar as atividades formativas, orientando a elaboração de documentação de cursos e difunde, internamente os conceitos, normas e procedimentos no âmbito da formação.
- Os Departamentos de Formação executam os programas de formação e ficam encarregues de verificar e propor alterações ou atualizações aos documentos de curso.

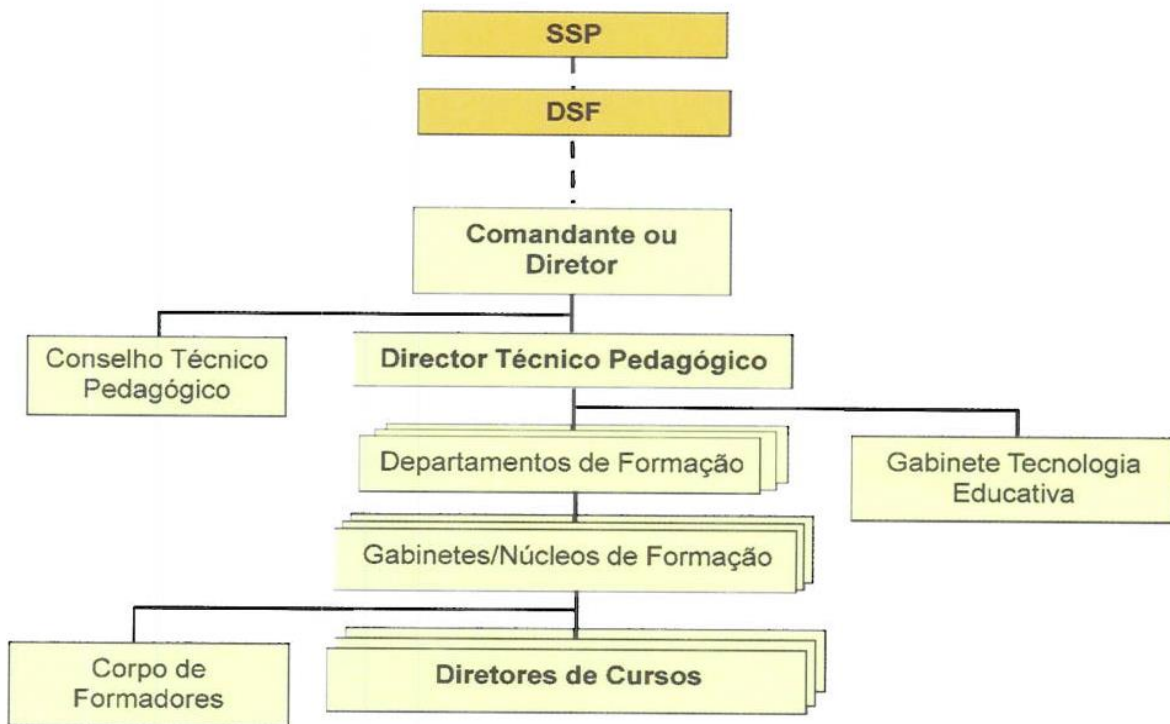


Figura 4- Estrutura orgânica das ECF'S (Fonte: Manual da Qualidade, Parte I)

3.6. Caracterização do Observatório de Qualidade da Formação (OQF)

O Observatório de Qualidade da Formação (OQF), local onde exerci o meu estágio, é uma repartição da DF que tem como finalidade fazer um balanço final da ação do SFPM com o propósito de aferir o cumprimento dos objetivos definidos e a validação dos resultados das Políticas de Formação e o acompanhamento e monitorização do SFPM, recolhendo e analisando dados de modo a serem avaliados os resultados das atividades desenvolvidas ao longo do ciclo formativo. Por outro lado, o OQF desenvolve estudos visando o aumento da eficiência e eficácia do SFPM, desenvolvendo estratégias e até mesmo recomendações corretivas às ações de formação (Matos, 2010).

Desta forma os objetivos específicos do OQF, com base num dos relatórios de estágio realizado anteriormente (Matos, 2010) são os seguintes:

- Verificação e análise do diagnóstico de necessidades;
- Verificar a ligação entre os planos de curso, processos pedagógicos, constatando a sua coerência e pertinência;

- c) Verificação das condições das infraestruturas em que se desenvolve a formação;
- d) Verificar se as competências desenvolvidas nas ações de formação vão ao encontro das competências indispensáveis nas funções dos cargos que os formandos vão exercer;
- e) Realizar o estudo e o ajustamento entre o custo da formação e os resultados obtidos.

Relativamente a competência da Comandante do OQF, compete-lhe o planeamento e coordenação da execução das atividades e tarefas que estão subjacentes ao Observatório, com o objetivo de assegurar a qualidade da formação do SFPM. Por outro lado, em articulação com o chefe da Repartição das Tecnologias de Informação (RTI) é realizada a avaliação dos cursos ministrados do SFPM, através do diagnóstico de necessidades de formação.

“(...) planeamento e coordenação da execução das atividades e tarefas; propor a adoção de conceitos, princípios e estratégias para assegurar a qualidade da formação que é ministrada no SFPM; monitorizar o processo de acompanhamento das ECF’S, assim como estabelecer novos normativos e propor o plano anual de inspeções técnicas na área da formação às entidades formadoras” (Anexo 6: diários de campo)

Para este diagnóstico de necessidades de formação é necessário a apreciação dos relatórios de avaliação interna dos cursos ministrados, verificando o grau de satisfação dos formandos com a formação, assim como detetar lacunas existentes. Dentro da avaliação interna é realizado o Plano Anual de Inspeções técnicas na área da formação às entidades formadoras do SFPM, ficando encarregue da sua preparação, organização e execução. Outra das funções que compete à chefe é o acionamento da acreditação das entidades formadoras do SFPM, incluindo a obtenção de equivalências académicas ou profissionais (Nobre, 2011).

3.7 Análise da Estrutura Organizacional

Tendo como base os conceitos apresentados no início do capítulo, irei analisar a estrutura organizacional do Observatório de Qualidade da Formação (OQF).

Após a análise de diversos documentos internos disponibilizados pelo OQF, tal como o Manual de Qualidade (Parte I e II), Diretiva Setorial de Recursos Humanos e Planeamento da Marinha, juntamente com a análise do decreto de lei respetivo à missão e competências da Marinha, mais concretamente do OQF na área da formação, foi-me possível identificar o nível alto de formalização presente na organização. Esta formalização está presente nas normas e regras, tal como nos procedimentos e processos descritos nos documentos internos. Através da observação ao longo do estágio identifiquei alguns aspetos onde está presente este grau elevado de formalização:

“Apercebi que existem vários documentos internos que descriminam as tarefas de todos os departamentos, e quais os elementos que estão encarregues de tais funções. A leitura dos mesmos possibilita-me um entendimento imediato de alguns aspetos: tarefas e como estão organizadas” (anexo 6: diários de campo);

“Sempre que é necessária uma autorização para um procedimento ou alguma alteração em algum processo, é imprescindível a autorização do Diretor, e quando algum elemento pretende ter essa permissão, tem de se reunir com o Diretor, para ser feita uma alteração por escrito, para esse acontecimento é utilizada a expressão “está em despacho”” (anexo 6: diários de campo);

Subsiste uma complexidade acentuada na diferenciação vertical, visível através do organograma (figura 3, p.15), onde é possível verificar o nível de autoridade distribuída de acordo com o nível da hierarquia, que segundo Bilhim (2005) quanto maior for o nível de hierarquia, maior será o nível de autoridade na organização. Desta forma, verifica-se uma grande centralização do poder nos altos níveis da hierarquia, onde passa todo o processo de tomada de decisão, neste caso o Diretor, que *“retém o poder formal e informal, onde ele próprio toma todas as decisões importantes e coordena a sua execução”* (Bilhim, 2005, p.130).

“A Comandante teve de se dirigir a uma reunião com o Diretor, de modo a ter conhecimento de algumas decisões relevantes e se há alguma alteração a ser feita posteriormente à decisão do Diretor” (anexo 6: diários de campo).

Por outro lado, destaca-se também uma diferenciação horizontal, onde é possível reparar em vários departamentos (figura 3, p.15), cada um com a sua especificidade e funções próprias, apresentadas por Bilhim (2005) como conceito de especialização e de departamentação.

“Apresentação a todos os militares e civis presentes nos seus departamentos respetivos, onde cada um exerce as funções correspondentes ao seu departamento especializado (...)” (anexo 6: diários de campo).

Relativamente aos restantes elementos identificados do conceito da organização, as pessoas, objetivos e divisão funcional do trabalho, caracterizados por Chorão (1992, p.11) como *“uma unidade social na qual as pessoas conseguiram estabelecer entre si relações estáveis (...) com a finalidade de tornar possível a realização de um conjunto de objetivos e finalidade”*, reconhece-se a divisão de tarefas dos elementos no OQF, onde podemos verificar no seguinte excerto:

“Cada um está responsável por determinadas funções, nomeadamente organizadas nível hierárquico, ou seja, as funções designadas por mais complexas e relevantes, estão

encarregues á Comandante Palmeira, que supervisiona e divide as tarefas pela Tenente Ramos e o Sargento Reis. Esta subdivisão é feita também tendo em conta a experiência nas funções desempenhadas e da hierárquica, tendo a Tenente tarefas de mais pertinência” (anexo 6: diários de campo).

Esta configuração estrutural da organização designa-se por desenho organizacional, que tem como finalidade o cumprimento dos objetivos da organização (Bilhim, 2005). Desta forma, compreende, “*por um lado a definição de estrutura e repartição de tarefas por departamentos, divisões, grupos e posições*” (...) e “*compreende, por outro lado, todos os aspetos tangíveis e reguladores, destinados a conformar o comportamento dos indivíduos aos padrões organizacionais*” (Bilhim, 2005, p.24), apresentado posteriormente na figura 5.

INDICADOR	MEDIÇÃO	INTERVENIENTES	EVIDÊNCIAS
Qualificação dos formadores	<ul style="list-style-type: none"> – % com CCP – % com certificados de habilitação profissional ou outros na respetiva área científica 	<ul style="list-style-type: none"> – Escolas e Centros de Formação (ECF) – Direção do Serviço de Formação (DSF) 	<ul style="list-style-type: none"> – Fichas de caracterização – Relatório de avaliação do desempenho dos formadores – Relatórios de Inspeções Técnicas na área da Formação
Qualificação dos Chefes de Departamento/Diretores de curso/Técnicos de formação	<ul style="list-style-type: none"> – % com CCP – % com certificados de habilitação profissional ou outros na respetiva área científica 	<ul style="list-style-type: none"> – ECF – DSF 	<ul style="list-style-type: none"> – Fichas de caracterização – Relatórios de Inspeções Técnicas na área da Formação
Desempenho dos formadores	% de incidências nos níveis 3 e 4	<ul style="list-style-type: none"> – ECF – DSF 	<ul style="list-style-type: none"> – Ficha de avaliação de desempenho dos formadores (inspeções) – Relatório de Desempenho dos Formadores
Competências e desempenho dos formandos (após integração nas unidades)	% de incidências na escala utilizada (1 a 4)	<ul style="list-style-type: none"> – Unidades – Organismos da Marinha 	<ul style="list-style-type: none"> – Documento VIIa e VIIb do PESUP1 – Relatório de Avaliação Externa da Formação (RAE) – Relatório de Avaliação Externa dos Cursos de PAFN e PAFE
Aproveitamento dos formandos	% de aprovações	<ul style="list-style-type: none"> – ECF 	<ul style="list-style-type: none"> – Testes e pautas de classificações – Relatório de Avaliação Interna da Formação (RAI) – Relatório Balanço dos Planos Anuais de Atividades de Formação (PAAF)
Satisfação dos formandos	% de incidências nos níveis 3 e 4	<ul style="list-style-type: none"> – ECF – DSF 	<ul style="list-style-type: none"> – Questionário de avaliação da satisfação dos formandos – Relatório de Avaliação Interna da Formação (RAI) – RAE dos Cursos de PAFN e PAFE
Satisfação dos formadores	% de incidências nos níveis 3 e 4	<ul style="list-style-type: none"> – ECF – DSF 	<ul style="list-style-type: none"> – Questionário de avaliação de avaliação da satisfação dos formadores – Relatório de Avaliação Interna da Formação (RAI)
Rigor do Plano Anual de Atividades de Formação	% de realização dos cursos/ações de formação planeadas	<ul style="list-style-type: none"> – DSF 	<ul style="list-style-type: none"> – Folha do SIIP-Form – Relatório Balanço dados Planos Anuais de Atividades de Formação (PAAF)

Figura 5- Repartição de tarefas por indicadores, medição, intervenientes e evidências (Manual da Qualidade, Parte I)

Em síntese, a DF apresenta-se como uma estrutura organizacional muito formalizada nas normas e regras, tal como nos procedimentos e processos descritos nos documentos internos e uma elevada centralização nos altos níveis da hierarquia. Por outro lado, também é visível uma diferenciação horizontal ao nível de especialização e departamentação.

3.8 Análise da Cultura organizacional

Tendo em conta as definições apresentadas de cultura organizacional e o significado teórico do entendimento das organizações como culturas, pretendo analisar o Observatório de Qualidade da Formação, uma organização de educação e formação, através da utilização do modelo de análise da cultura. Esta abordagem cultural e o conceito de cultura permitem a focalização nos aspetos simbólicos no interior das organizações educativas e na atribuição de significados dos atores que fazem parte dela (Sarmento, 1994).

O conceito de cultura organizacional permite então desta forma, perceber a organização como um conjunto de sistema partilhado por todos os membros e compreender a ação no interior da organização (Sarmento, 1994).

Assim, concentrar-me-ei, numa componente mais concreta e observável, podendo ser expressada através de manifestações informais e das próprias expectativas organizacionais, de forma a serem compreendidas como aspetos culturais da organização em si (Chorão, 1992, p. 56).

O OQF assume desta forma, uma entidade cultural capaz de criar as suas próprias normas atingindo os seus objetivos. Essas normas são visíveis e destacadas através do código de fardamento, hierarquia, cerimónias e símbolos, e por outro lado, através de documentos públicos, internos e documentos orientadores, sendo todos possíveis instrumentos de análise para a caracterização da organização.

Segundo a autora Chorão (1992,p.57) estas normas são exemplos do que é essencial para a organização e do que é partilhado com os seus membros, podendo “*determinar comportamentos (...) mecanismos de comunicação, interações, reações à autoridade*”.

Para tal, irei focar-me nos artefactos culturais por Schein (1992) para identificar os pontos principais da cultura, nas manifestações físicas (estruturas e vestuário), verbais (conversas e histórias) e comportamentais (cerimónias, tradições, rituais e padrões de comportamento).

Posteriormente à identificação dos artefactos culturais apresentados irei caracterizar a cultura organizacional segundo o modelo de Quinn (1983 cit por Bilhim, 2006).

Analisando o primeiro elemento manifestações físicas, através do registo de observação diária e de análise do regulamento de uniformes dos militares, foi possível verificar a obrigatoriedade do uso do uniforme e como o seu rigor conserva e respeita a honra e o prestígio da Marinha. Existe duas mudanças de uniformes, uma do tempo quente e outra do tempo frio, sendo mudados um dia depois do Dia da Marinha em Maio, e a outro depois do dia cinco de Outubro, de forma a ser mais adequado às condições meteorológicas (anexo 6: diários de campo, pg. 2). No total existem onze diferentes uniformes consoante as ocasiões, o que é mais habitual na Direção de Formação é o uniforme interno, que só pode ser usado dentro das instalações da Marinha, quando existem reuniões ou eventos mais relevantes usam o uniforme adequado para tal

“ (...) Início da reunião relativamente a certificação do Sistema de Gestão da Formação da Marinha, hoje a farda a usar é a de cerimónias, por parte de todos os elementos”
(anexo 6: diários de campo).

No entanto, existe a diferenciação entre a hierarquização e o seu uniforme, destacando alguns elementos que revelam a superioridade na hierarquização, principalmente os símbolos nas passadeiras e o tipo de boné utilizado. Este aspeto permite uma distinção e um reconhecimento imediato da hierarquização forte e presente na organização.

“A primeira tarefa a ter de concretizar é estudar os elementos da farda, a sua simbologia e significado, para poder identificar os postos e classes de todos os elementos, de modo a não ser clamado por um posto que não seja o correto” (anexo 6: diários de campo).

A nível das estruturas, o OQF situa-se na Direção de Formação na qual faz parte da Administração Central da Marinha (ACM), estrutura de grande dimensão, com um carácter mais conservador e tradicional, repartida por departamentos e especificidades. Os departamentos são divididos por secções, todos eles equipados com material de escritório. Para poder se movimentar nas instalações é sempre necessária a utilização de um cartão próprio ou *password*, porque todas possuem um equipamento de segurança, o que pude verificar logo no primeiro dia de estágio

“ (...) uma das primeiras tarefas a serem feitas foi o tratamento de dados para a criação do cartão de estagiária, com a Praça Madeira, onde tivemos de nos deslocar aos serviços de pessoal e preencher os meus dados pessoais, o tempo previsto de estágio e as horas

estabelecidas” (anexo: diários de campo, pg.1), “juntamente com o Cabo Passos , um dos responsáveis do Departamento de Tecnologias, foi feito o meu login para ter acesso ao computador que me foi disponibilizado” (anexo 6: diários de campo).

Em relação às manifestações verbais realço o tratamento entre os militares, destacando a comunicação entre os membros, analisada através da observação e do manual de Acolhimento (2008). Na Marinha cabe aos Almirantes, Vice-almirantes e Contra-almirantes a designação de “Senhor Almirante”, competindo a de “Senhor Comandante” aos oficiais exercendo funções de comando e aos oficiais superiores quando, pelas funções que desempenham, lhes não deve ser dado outro tratamento. Os primeiros-tenentes, segundos-tenentes e subtenentes podem ser tratados, abreviadamente, por “Senhor Tenente”. Os Guardas-Marinhas e Aspirantes são tratados abreviadamente, por “Senhor Guarda-Marinha e “Senhor Aspirante”. Os oficiais com curso de engenharia, medicina e farmácia devem ser tratados pelo cargo que correspondentes a esses cursos. Em certos casos os oficiais devem ser tratados pelo cargo que desempenham, como por exemplo “Senhor Imediato”. A categoria de sargentos devem ser tratados por “Senhor Sargento” e a categoria dos praças, marinheiros e grumetes, por “Senhor Cabo, Senhor Marinheiro e Grumete”.

Por outro lado, de seguida a designação correta correspondente ao cargo ou a funções que desempenham, os militares são sempre tratados pelos dois últimos apelidos, não reconhecendo pelo primeiro nome.

A comunicação entre os membros da DF é feita via correio eletrónico ou por telefone, é sempre bastante cordial, tal como presencialmente, destaca-se esta distinção na comunicação e até mesmo na realização de tarefas consoante a classe e o posto que o militar representa,

“é visível a hierarquização mesmo por parte dos civis dos quadros permanentes, neste caso foi necessário mudar os filtros da máquina do café e para realizar essa tarefa foi chamada a Praça Madeira, sendo a menos antiga na DF. Sempre que é necessário alguma tarefa mais comum (levar águas para a reunião, manutenção da máquina do café, etc) é sempre a mais inferior na hierarquização” (anexo 6: diários de campo).

Para os civis que fazem parte do quadro permanente ativo da Marinha, a designação a utilizar varia consoante a atividade profissional, como por exemplo, as professoras responsáveis pela Documentação dos Cursos na DF, são tratadas por “Senhoras Professoras”.

Os militares possuem uma linguagem própria, além das inúmeras siglas que utilizam para referir as unidades, departamentos e cargos, tem termos e expressões próprias apenas utilizadas no

meio militar. Ao longo das observações realizadas, deparei-me e registei vários conceitos utilizados e as suas definições entre os membros da DF (anexo 6: diários de campo).

Relativamente às histórias partilhadas pelos membros da DF revelam quase sempre experiências vividas, principalmente pelos momentos experienciados enquanto marinheiros durante as navegações e nas missões que realizaram ao longo da carreira, que foram observadas nos momentos de convívio e de almoço entre todos os membros, e de algumas histórias de tradições navais,

“foi um momento de partilha de experiências vividas nos navios, mais concretamente do Sargento-Mor, onde tive a oportunidade de conhecer um bocado a realidade vivida a bordo, as condições, as viagens, a diferença entre as unidades em terra e as unidades em mar, também algumas descrições de alguns navios que neste momento já nem se encontram em funcionamento” (anexo 6: diários de campo).

A par de uma rica tradição naval própria, a Marinha, à semelhança de outras, adotou tradições navais, em especial da Marinha inglesa, onde podemos verificar em alguns aspetos: três riscas existentes no colarinho do uniforme da marinha portuguesa representam as três vitórias de um Almirante inglês; a manta de seda preta que os marinheiros usam, representam dessa forma o luto pela morte do Almirante inglês representado anteriormente e a própria cor azul dos uniformes é inspirada nos ingleses (Manual de Acolhimento, 2008).

Relativamente às manifestações comportamentais são visíveis vários elementos de distinção de hierarquização através de padrões de comportamento, iniciando pela continência.

A continência constitui a forma tradicional e obrigatória de saudação e de reconhecimento entre militares, da mesma forma que o aperto de mão é utilizado entre os civis (Manual de Acolhimento, 2008). Através da observação diária foi registado que os militares hierarquicamente inferiores saúdam primeiro. Todos os militares devem estar prontos para prestar continência ou a retribuí-la. É iniciada para que o superior hierárquico possa aperceber-se da sua execução e corresponder a tempo, se o militar for portador de um objeto na mão direita, passa-o para a mão esquerda e faz a continência. Se tiver as mãos impedidas, toma uma atitude respeitosa, dirigindo natural e francamente a cara para a entidade que recebe o cumprimento.

À entrada e receção de algum militar superiormente hierárquico é fundamental que os restantes militares se levantem e apenas se sentem quando o superior o fizer. O mesmo acontece quando o superior sai de uma divisão. O que se verifica todos os dias com o Diretor da DF quando entra

nos departamentos. Alguns padrões de comportamento também são verificados à hora de almoço, através de alguns elementos observados diariamente, tais como: o iniciar da refeição só se desencadeia quando o superior hierarquicamente inicia a sua refeição; o terminar a entrada para o prato principal, apenas quando o superior hierárquico a completa; o comer da fruta, nunca, em nenhuma situação poderá ser comido sem ser com talheres e só se levanta da mesa de refeição quando o superior assim der autorização,

“pela primeira vez tive contacto com esta realidade da vida militar na hora de almoço, existe todo um protocolo que deve ser seguido diariamente (...) os elementos são sentados estrategicamente, o elemento mais “antigo” na hierarquização senta-se sempre no lugar mais central da mesa, tendo a função de ser ele o primeiro a iniciar a refeição, ao qual não me apercebi de imediato, tive de manter a atenção máxima para me puder habituar a estes rituais” (anexo 6: diários de campo, pg. 2).

A refeição revela uma grande importância para a adaptação e integração dos militares, sendo destacada entre todos os membros da Marinha,

“a Comandante partilhou algumas tradições navais comigo na hora de almoço, mais concretamente a importância da refeição para os elementos da Marinha” (anexo 6: diários de campo)

Uma das formas de protesto não protestando que a Marinha executa é a ida para o refeitório, sentar à mesa e não comer a refeição. É dos protestos mais simbólicos da Marinha, podendo ser alvo de processo disciplinar.

O militar é conhecido através do provérbio “chuva não molha militar”, sendo levado ao rigor, o militar não está autorizado a usar guarda-chuva fardado, nem a correr fardado nas instalações da Marinha quando a condição meteorológica é menos favorável, nem a andar sem o boné fora das instalações,

“ (...) da DF à messe ainda é uma distância longa, e apenas eu e as professoras, que somos civis, é que podemos usar chapéu-de-chuva e correr caso esteja a chover muito, mais nenhum militar está autorizado a usar o chapéu ou a correr fardado em circunstância nenhuma” (anexo 6: diários de campo)

No que diz respeito aos rituais e cerimónias, existem várias tradições a ser feitas em distintas ocasiões da carreira de um militar. À entrada de um militar na Marinha é feita a passagem de algum tempo de “praxe”, designado por “enquadramento”, onde é feito o processo de integração dos militares aos meios, costumes e valores militares:

“É de destacar alguns momentos de “enquadramento” ao novo aspirante por parte dos elementos mais antigos. O enquadramento, como já referi anteriormente, é uma espécie de praxe militar, que é feita sempre aos novos elementos, até serem promovidos a um cargo superior” (anexo 6: diários de campo)

Após o término do curso é feita a cerimónia do juramento da bandeira e entrega de espadas e passadeiras despectivas, sendo uma cerimónia muito valorizada e prestigiada pela Marinha.

À entrada de novos elementos nos Departamentos da Marinha são vários os protocolos que são seguidos, como a apresentação do militar á unidade que ficou colocado, à receção que fica encarregue de realizar, tal como foi possível de verificar nas observações realizadas:

“Esta semana temos um novo elemento no OQF, um novo aspirante, que candidatou-se no último concurso de licenciados externos à Marinha de Ciências de Educação. Foi selecionado, e teve de realizar o Curso Básico de Oficiais e foi destacado para a DF. Os primeiros dias foram dedicados a explicar todos os procedimentos ao aspirante, dar-lhe a conhecer a DF, os seus elementos, as rotinas etc. Foram feitas algumas tradições, tal como a apresentação dele ao subdiretor, onde teve de se ir apresentar e responder a perguntas relativas à DF e a Marinha, ao qual é obrigado a saber todas as respostas. É dado no início ao aspirante um livro de acolhimento, com todas as informações necessárias, e as que não estão disponibilizadas cabe ao aspirante recolher informações sozinho. No início também fica à responsabilidade do aspirante realizar um lanche para ser dadas as boas-vindas na unidade em que está. A Comandante e a Tenente têm auxiliado o aspirante, dando os documentos necessários para a integração dele nas tarefas que são realizadas no OQF” (anexo 6: diários de campo)

Ao longo da progressão na carreira, são realizadas algumas cerimónias de prestígio quando se atinge determinados cargos, louvores ou condecorações (Manual de Acolhimento, 2008).

Uma das principais tradições e cerimónias da Marinha, ao qual já referi anteriormente, e em que tive o privilégio de estar presente, é o dia da Marinha, um feriado militar, dedicado somente a sua história, valores e cultura:

“No decorrer desta semana festeja-se o Dia da Marinha, que concretamente é no dia 20, mas as comemorações decorrem durante esta semana. Faz parte da tradição militar naval, sendo para os militares feriado este dia. Ao longo da semana são várias as atividades realizadas, tais como: mergulhos de batismos; os navios de guerra estão abertos a visitas guiadas gratuitas; desfiles dos militares e desfile dos navios. Todos os

anos a localização dos festejos muda, este ano são em Oeiras. Aqui nas instalações onde se localiza a DF, existe uma exposição alusiva aos festejos, com entrada livre, e todos os elementos encontram-se no espírito de festa. É um feriado com muito significado para a Marinha, para a sua cultura organizacional” (anexo 6: diários de campo).

Em síntese existem vários fatores suscetíveis de identificar a cultura organizacional existente na organização, neste caso, o foco incidu sobre os valores, crenças e comportamentos dos atores envolvidos. Tal como foi referido anteriormente, na tipologia de Quinn (1983) citado por Bilhim (2006), denominado por o modelo dos valores contrastantes emergem quatro tipos de modelos organizacionais, neste caso focando apenas na cultura por regras.

A cultura por regras é caracterização pelo controlo, regida por valores de ordem de hierarquia, assistindo dessa forma a uma estabilidade interna, caracterizada pela formalização, segurança e uniformização, presente neste caso na Direção de Formação, onde o “*fator de motivação é a segurança, a ordem, as regras, e as normas de funcionamento*” (Quinn, 1983 cit. Bilhim, 2006), e a liderança presente é conservadora, garantindo o controlo e a estabilidade, assumindo-se como uma cultura forte.

Capítulo II- Projeto de investigação

O segundo capítulo do relatório incide na apresentação de um pequeno projeto de investigação realizado no Observatório de Qualidade na Marinha portuguesa, que tem como objeto de estudo o processo de implementação da Norma Portuguesa 4512 (NP). Este objeto de estudo é construído com base em duas entradas teórica-concetuais: a constatação da importância da avaliação que tem assumido nas políticas públicas da atualidade em geral e nas organizações educativas em particular, e a assunção de um quadro teórico e concetual na teoria regulação social.

No meu estudo pretendo tomar a implementação da NP enquanto analisador dos processos de regulação no processo de certificação do Sistema de Gestão da Formação. Procurarei captar as orientações normativas que conduzem as organizações para processos de certificação e compreender os modos de apropriação e produção de novas orientações por parte dos atores envolvidos à escala organizacional. Neste projeto, a NP é concebida numa perspetiva de construção de mecanismos de autoavaliação nas organizações de educação e formação, como génese da melhoria da sua qualidade. Neste sentido, recorro aos conceitos chave de avaliação, qualidade e de regulação para recolher evidências dos processos de regulação de controlo e autónoma neste processo em concreto.

O presente capítulo subdivide-se nos seguintes pontos: alterações nos modos de regulação das políticas públicas; avaliação, qualidade e NP; problemática, nota metodológica, apresentação dos dados e a síntese conclusiva.

1. Avaliação, qualidade e Norma Portuguesa

Neste ponto procurarei dar conta do modo como a avaliação se tem vindo a afirmar nas políticas públicas e nas organizações educativas no âmbito do movimento de reestruturação do Estado na Educação, o que promove a crescente centralidade da avaliação numa perspetiva “*performativa*” ou de “*emancipação*”. Considerando que o local onde foi realizado este pequeno projeto de investigação constitui uma organização educativa, socorro-me de autores, tais como Afonso (2009), Barroso (2005, 2006) Simões (2012) que realizaram estudos na área das políticas públicas em geral e da educação em particular. Para tal, começo por identificar as alterações

nos modos de regulação das políticas públicas, a importância crescente da avaliação nas políticas públicas principalmente nas organizações educativas, em seguida o conceito de avaliação e qualidade e posteriormente os contributos da teoria da regulação social.

1.1. Alterações nos modos de regulação das políticas públicas

Segundo Afonso (2009) a evolução histórica da gestão pública nas democracias políticas produziu diversas disposições de coordenação da ação coletiva e de atribuição de valores entre a teoria política e a análise organizacional, sustentadas em dois modelos antagónicos e complementares. Por um lado, identifica-se um modelo vertical caracterizado *“pela regulação voluntária dos comportamentos através da regra e lei”* (Friedberg, 1995, cit Afonso, 2009, p.155) fundamentada na teoria weberiana da burocracia, baseada nos conceitos de impessoalidade e no formalismo à igualdade. E por outro lado, num modo mais horizontal constituído pela regulação baseada no mecanismo do ajustamento mútuo, com origem na *“influência e poder, incluindo mas não se restringindo à negociação”* (Lindblom, 1990, cit Afonso, 2009, p.155).

Na lógica da regulação burocrática, vertical, a avaliação é considerada como *“um instrumento de planeamento e gestão da provisão dos serviços públicos levada a cabo pelos aparelhos da administração do Estado”* (Afonso, 2009 p. 155). Desta forma, sendo assegurada pelo exercício do poder, a avaliação burocrática assume um teor técnico, tornando-se *“um instrumento de poder ao serviço das elites profissionais e tecnocratas nos diversos setores da prestação de serviços públicos”* (Afonso, 2009, p.155).

Pelo contrário, numa lógica da regulação *“mercantil”*, a avaliação é entendida como um conjunto difuso de dispositivos e instrumentos através dos quais se concretiza o controlo social sobre as organizações educativas. Sendo assegurada neste contexto, *“numa perspetiva de prestação de contas sobre a provisão dos serviços a cargo do Estado (...) transformando num instrumento de influência e de controlo”* sobre as organizações educativas (Afonso, 2009, p.155).

Estes dois distintos tipos de regulação, burocrática e mercantil, coexistem nas diversas áreas das políticas públicas educativas. No entanto, segundo Afonso (2009), nas últimas duas décadas da evolução da gestão pública nas democracias políticas tem-se verificado alterações significativas nestes dois modos dominantes de regulação da ação coletiva. É visível um recuo da regulação burocrática que vem *“resultando da progressiva descredibilização do intervencionismo estatal na provisão direta de serviços públicos”* revelando ser *“consequência das dificuldades do Estado em assegurar a sua função reguladora perante a crescente complexidade social”* (Papadopoulos,

1995 cit. Afonso, 2009, p.156) *“ou a sua própria crise de legitimidade”* (Habermas, 1976 cit. Afonso, 2009, p.156).

Com a crise de credibilidade do Estado- Providência e a rutura do consenso social-democrata em que se basearam as políticas públicas tem sofrido processos de reestruturação dos modos de intervenção estatal, *“desqualificando e descredibilizando o princípio da intervenção estatal na gestão direta”* das organizações educativas *“ criando assim um contexto social, político e ideológico favorável ao regresso do pensamento liberal”*, agora designado por neoliberal (Afonso, 2009, p.156).

Segundo Afonso (2009, p.157) este reforço da avaliação das organizações educativas reflete pressões na reconfiguração da regulação estatal, *“numa lógica que valoriza a dimensão política da avaliação, a prestação de contas a divulgação e discussão pública dos resultados”*, expor conhecimentos e disponibilizar informação. Desta forma, Barroso (2005) refere a transição dos modos de regulação burocrática para modos de regulação pós-burocrática.

Este modelo de regulação pós-burocrática organiza-se *“em torno de dois referenciais principais: o do “Estado avaliador” e o do “quase-mercado” ”* (Barroso, 2006, p.737). Sendo assim visível a introdução de mecanismos de concorrência e a importância da avaliação externa, para que se possa alcançar maior eficácia e eficiência. Com este fenómeno aumenta também a variedade dos instrumentos que são utilizados, tais como a avaliação e o controlo.

Nesta linha de raciocínio Maroy & Demailly (2004) caracterizam o conceito de regulação pós-burocrática em três níveis: nível normativo; nível das estruturas; nível dos modos de coordenação e controlo. A nível de estruturação, a hierarquização é substituída por uma organização com estruturas horizontais. A nível normativo dá-se importância à conformidade com a regra formal e valorizam-se os resultados enquanto diapositivos de regulação (não incidindo obrigatoriamente nos objetivos antecipadamente estabelecidos mas sim na avaliação dos resultados e na sua reflexividade). Sendo esta uma das principais características da alteração dos processos burocráticos para pós-burocráticos, a avaliação, são acentuados estes mecanismos, tal como a promoção da avaliação que apela à qualidade e excelência (Afonso, 2009).

Estes modos de transição não são exclusivamente presentes em Portugal, mas é um movimento que ocorre à escala transnacional, como se fosse um fenómeno pós-burocrático, justificando estas alterações nos novos modos de regulação. O conceito de regulação transnacional, caracteriza-se pelo:

“Conjunto de normas, discursos e instrumentos (procedimentos, técnicas, materiais diversos, etc) que são produzidos e circulam nos fóruns de decisão e consulta internacionais no domínio da educação, e que são tomados, pelos políticos, funcionários ou especialistas nacionais, como “obrigação” ou “legitimação” para adotarem ou proporem decisões ao nível do funcionamento do sistema educativo” (Barroso, 2006, p.45).

Pode ser justificado em função dos critérios de modernização, desburocratização e combate a ineficiência do Estado (críticas do *“New public management”*), por outro lado, ser justificado por uma natureza política, com o objetivo de *“libertar a sociedade civil”* do controlo do Estado (privatização). Tendo também em conta o fator de natureza filosófica e cultural, promovendo a participação comunitária ou a o fator de natureza pedagógica (Barroso, 2006).

Em suma, este processo de regulação transnacional aparece na convergência dos modos de regulação das organizações educativas nacionais, centrada na influência externa no processo de tomada de decisão política e controlo da sua execução (Barroso, 2006).

É neste enquadramento, na alteração dos modos de regulação, que surge a redefinição do papel do Estado, para um Estado avaliador, com novos instrumentos de regulação, tal como a avaliação (Demailly, 2011 cit Viseu, 2010), enquanto sinal das pressões exercidas por organizações internacionais e de defensores do *“New Publish Management”*. Desta forma, *“valorizando antes práticas de avaliação, de benchmarking, de revisão pelos pares e de prestação de contas”* (Pons & Van Zanten, 2007, cit. Viseu, 2010), tal como é destacado a seguir na perspetiva da avaliação nas políticas públicas e organizações educativas.

1.2. A avaliação nas políticas públicas e organizações educativas

A problemática da qualidade e a sua avaliação nas organizações educativas surge através da análise e do estudo de dois movimentos investigativos marcantes: *“School Effectiveness Research”* (SER) e o *“School Improvement Research”* (SIR). Estes movimentos consistem no processo de avaliação, no debate em torno da eficácia e da melhoria das organizações educativas. O primeiro coloca as organizações educativas no centro, na

“parte da diversidade contextual e organizacional, conta com uma iniciativa interna, aceita e lida com a complexidade, propondo uma moldura geral de melhoria e pressupondo a sua adaptação (...) a segunda, sendo mais prescritiva, pressupõe uma

uniformidade, tanto dentro como entre as organizações e propõe modelos de conformidade, muitas vezes incluindo programas gestionários de passo a passo" (Simões, 2012, p.29).

São vários os estudos e reflexões sobre estes dois movimentos distintos, revelando os seus resultados, os seus efeitos e as políticas que têm apoiado. Nesta linha de ideias, Thrupp (2010, cit. Simões, 2012, p.32) identifica medidas políticas do governo onde se destaca esta ligação: na *"mercadorização, privatização e concorrência"* das organizações educativas como *"unidades de mudança"* e na *"pressão avaliativa e para os resultados"*.

Nas últimas década, é de destacar em Portugal as mudanças nas orientações e nos pressupostos da reestruturação e redefinição das políticas públicas educativas. Conforme defende Afonso (2003) observamos o enfoque nas questões de:

"Controlo e vigilância sobre os sujeitos, os métodos e os conteúdos da educação, bem como (...) a competitividade das economias, a eficácia e eficiência (...) a melhoria da qualidade da educação, das performances e dos resultados (...) ao suporte a estratégias de comparativismo educacional baseadas em rankings de excelência, (...) ao mercado e quase-mercado de serviços educativos" (Afonso, 2003, p.1).

Relativamente a avaliação nas organizações educativas, segundo Afonso (2003) é de realçar a sua pertinência na fomentação de uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados. Juntamente a este objetivo é de realçar a necessidade de reforçar a capacidade das organizações para desenvolverem a sua autonomia, concorrendo para a regulação do funcionamento.

Segundo Simões (2010) a avaliação tornou-se um instrumento de excelência, produção e de conhecimento, sendo caracterizado por *"tecnologia de governo ou governança"* na área das políticas públicas, detendo o poder de legitimador das decisões. Lascombes e Le Gâles (2004) defendem que a avaliação detém de uma função pragmática ou administrativa, *"com funções simbólicas de legitimação da autoridade e axiológicas ou de transmissão de valores"*, implicando opções políticas (Simões, 2010, p.26). Os instrumentos podem ser entendidos como fatores da reconfiguração do Estado, obtendo legitimidade e controlo, simultaneamente que impõem objetivos e estratégias (Simões, 2010).

De acordo com Simões (2010) podemos assumir que a avaliação é um tipo específico de produção de conhecimento, com uma natureza instrumental, capaz de mobilizar conhecimento, evidenciando opções políticas, como anteriormente referido. A avaliação pode ainda ser

interpretada numa ação política autónoma, dando origem a uma dimensão reflexiva em relação a conceitos centrais como o de qualidade nas organizações educativas relativamente a *“termos de princípios e fins da ação educativa em si e da sua relação com a regulação e emancipação social”* (Simões, 2010, p.27)

Esta visão de emancipação submete, no entanto, a uma pressão performativa e avaliativa, que segundo Simões (2012, p.27) foca-se nas

“mudanças ajustadas aos benchmark internacionais mais do que às necessidades nacionais (...) construindo-se ou simulando-se eficácias pontuais e parcelares, sem garantia, ou até mesmo comprometedoras, de melhorias efetivas e qualidades” apoiadas na ação das organizações educativas.

Todavia, estas perspetivas de qualidades sustentadas podem diferir através do seu contributo, ou seja, se acompanha para uma *“regulação social no sentido mais igualitário, ou num sentido mais acumulativo e diferenciado, para uma regulação social mais competitiva e desigual”* (Simões, 2012, p.27).

Desta forma podemos sinalizar a importância da avaliação presente nas políticas públicas da atualidade.

1.3. Avaliação como lógica de gestonária e de excelência

Neste ponto a avaliação é entendida numa lógica gestonária como *“cenário”* concetual para descrever e analisar processo de implementação da Norma. Desta forma auxiliando na sua contextualização, enquadrando os processos de implementação da norma no quadro da regulação, como se dará a conhecer posteriormente.

A avaliação tem ganho importância nas organizações educativas, dado às alterações da regulação do Estado. Para garantir a existência de organizações educativas de qualidade, segundo Dias & Melão (2009) a qualidade da organização precisa ser definida, avaliada e monitorizada, devendo adotar por um referencial para a melhoria contínua e para se tornarem uma organização certificada, tal como a NP 4512 de 2012 - Sistema de gestão da formação profissional, (NP 4512). A avaliação no contexto das organizações educativas pode se interpretar

numa lógica gestionária e de excelência, como numa lógica de emancipação e de melhoria contínua, que irá ser apresentada posteriormente.

De acordo com Thélote (2006, cit. Dias & Melão, 2009), o conceito de avaliação surge como um processo para a melhoria da qualidade do sistema de educação e formação, destacando duas grandes utilidades (Thélote, 2006 cit. Dias & Melão, 2009): a utilidade externa e interna. Na utilidade externa o objetivo é informar a sociedade sobre o estado do serviço educativo, nomeadamente a qualidade, os resultados e o seu funcionamento. Por outro lado, na utilidade interna procura uma reflexão sobre a própria organização, e, consequentemente, uma melhoria da qualidade. A avaliação é vista desta maneira por Rocha (1999), com a finalidade de contribuir para a melhoria eficaz da formação, proporcionando uma comparação entre os objetivos/metasp aos resultados.

Segundo Dias & Melão (2009) é cada vez mais frequente as organizações educativas apostarem em conceitos de qualidade, esta tendência surge, por um lado da crescente competitividade, e da imagem das organizações educativas como fator económico, ou seja, sendo necessário satisfazer as expectativas crescentes dos alunos, pais e da sociedade, e por outro lado, as próprias organizações educativas procurarem conhecer a si próprias. Este conhecimento engloba a identificação dos pontos fortes e fracos, de modo a serem implementados processos de melhoria contínua com vista à excelência (Dias & Melão, 2009).

O melhoramento do desempenho é um dos objetivos destacados pelas organizações de educação e formação, que procuram atingir a excelência e a qualidade da formação (Dias & Melão, 2009). A delimitação da ideia da qualidade na educação é um conceito muito complexo, que envolve várias perspetivas, segundo Díaz (2003) o significado coloca ênfase nos resultados e na sua relevância, juntamente com a qualidade dos meios que o sistema de formação põe à disposição para o desenvolvimento da sua experiência educativa.

Para garantir a existência de organizações educativas de qualidade, segundo Dias & Melão (2009) a qualidade da organização precisa ser definida, avaliada e monitorizada, devendo adotar por um referencial para a melhoria contínua e para se tornarem uma organização certificada, tal como a NP.

Esta Norma à semelhança das Normas ISO fomenta a adoção de uma abordagem por processos quando se desenvolve, implementa e melhora a eficácia de um sistema de gestão da formação profissional.

As Normas ISO são caracterizadas por um conjunto de requisitos mínimos necessários à implementação de um sistema de gestão de qualidade, que desejam certificar os seus sistemas de gestão através de organismos de certificação. Foi organizada através de um consenso internacional sobre as práticas que uma organização pode tomar com o objetivo de responder aos requisitos de qualidade, desta forma, consistem essencialmente no estabelecimento de políticas e objetivos de qualidade de forma a obter um resultado efetivo na eficiência da formação (ISO 9001,2008). A norma ISO foi desenvolvida na Comissão Técnica do IPQ, CTA25 *“Qualidade na Educação e Formação”*, presidida pelo Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Porto, resulta de um projeto financiado pela Comissão Europeia, no âmbito do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida (PROALV), intitulado Q-Cert-VET *“Quality Certification for Vocational Education and Training”*, no qual o IPQ é parceiro e que decorrerá até ao final do corrente ano (NP:4512, 2012).

Nos últimos anos tem surgido um vasto interesse em torno da implementação da NP por parte de inúmeras organizações, que se pode justificar por vários fatores, tais como, o *“aumento da competição, da globalidade, das exigências crescentes dos clientes e a perceção de que a certificação por uma entidade externa independente da conformidade com esta Norma confere uma mais-valia”* (Melão & Gamboa, 2009, p.146).

A NP é uma norma específica para requisitos para um sistema de gestão da formação profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia, em que uma organização (NP:4512, 2012, p.8):

- a) Necessita de demonstrar a sua aptidão para, de forma, consistente, fornecer produtos de formação profissional, incluindo aprendizagem enriquecida por tecnologia, que vão ao encontro dos requisitos, exigências e regulamentares aplicáveis;
- b) Visa aumentar a satisfação através da gestão eficaz dos seus produtos de formação profissional, incluindo a gestão de processos para proporcionar a melhoria contínua e para garantir a sua conformidade com os requisitos.

A NP 4512 pode ser utilizada para aplicação interna pelas organizações, para certificação, ou para fins contratuais (NP, 2012).

Nas organizações educativas observa-se a adoção deste referencial como ferramenta de gestão de qualidade da formação, existindo alguns estudos internacionais relacionados com esta implementação nas organizações de educação e formação, tais como, Van den Berghe (1997), Moreland e Clark (1998), Bevans-Gonzales e Nair (2004) e Thonhauser e Passmore (2006). A

nível nacional é de destacar o estudo de Saraiva (2000) e Melão & Gamboa (2009), que tiveram como objetivo explorar os benefícios, inconvenientes e fatores chave de sucesso da implementação da Norma na educação e formação, apresentados no quadro de seguida.

Benefícios	Inconvenientes
Identificação de oportunidade de melhorias	Volume de papel envolvido
Melhor comunicação, documentação e controlo dos procedimentos	Custo de certificação e da manutenção da certificação
Clarificação das funções e responsabilidades	Dificuldade de implementar mudanças rapidamente
Divulgação das melhores práticas	Parte pessoas pode não ter motivação para dar apoio ao sistema de formação
Racionalização de recursos existentes e sua utilização	Risco de ignorar os requisitos até á próxima auditoria externa
Veículo de planeamento e implementação da mudança	A certificação não resulta num aumento da quota de mercado
Menores custos de avaliação e controlo	Risco de evolução para uma burocracia
Maior credibilidade	
Reconhecimento dos esforços de qualidade da organização educativa	

Tabela 2- Benefícios e inconvenientes das Normas no ensino e formação (Van Den Berghe, 1997)

1.4. Avaliação como lógica de emancipação e melhoria

Segundo Simões (2012, p. 78) “o principal da regulação acontece (...) através de processos vários organizativos e formalizados ou em processos mais difusos, de ajustamentos informais. Assumindo a avaliação como instrumento de planeamento, ou como uma componente desse instrumento (...)”.

As tendências de maior controlo estatal ou de aproximação de controlo são muitas vezes justificadas pela incapacidade de gerir e aproveitar a autonomia das organizações educativas, sendo a avaliação organizacional e institucional (cognitiva, normativa e instrumental) o centro da regulação social, com o objetivo de intervir e melhorar o processo de tomada de decisões (Simões, 2012).

Segundo esta linha de ideias, Ifrah (2001, cit. Simões, 2012, p.78) defende as vantagens de uma avaliação de proximidade relativamente a *“objetos limitados mas em complementaridade com avaliações de grande envergadura das políticas educativas, ambas com funções de instrumento permanente de regulação e pilotagem”*. Poderemos desta forma considerar a autonomia cercada de prestação de contas, ou então assumir a posição de fazer a prestação de contas uma libertação de autonomia?

Antes de mais, temos de identificar dois sentidos da avaliação, um sentido de interiorização e uma exteriorização, potenciando distintas dimensões da avaliação (administrativa, social e político-simbólica), utilizada como instrumento técnico, estratégico, *“enquanto prática social de gestão da mudança, de controlo, de produção de argumentação e de auto-legitimação”* (Demailly, 1998 cit. Simões, 2012, p. 79).

A autonomia é assim constituída através de um conjunto de independências, onde a regulação da ação é feita através de vários eixos: *“o vertical e o horizontal; a interiorização e a exteriorização; controlo e a melhoria; a gestão e a pedagogia”* (Simões, 2012, p.79).

A questão central que desponta será se a regulação se faz num sentido de conformidade ou se procura alguma melhoria, num sentido emancipatório. Podemos então supor dois tipos de regulação segundo Simões (2012) – a de conformidade (sentido constrangedor) e de emancipação (libertador, melhoria contínua).

2. Contributos da Teoria da Regulação Social

No âmbito da teoria da regulação social, Reynaud (1989, cit. Viseu, 2012, p.43) define o conceito de regulação como um confronto entre as normas e as práticas de ação coletiva da organização, consistindo na forma *“como são produzidas, reproduzidas e interpretadas as regras à capacidade de regular interações”*.

O conceito de regulação é também apresentado por Barroso (2006) como um conceito polissémico, sendo utilizado em distintas áreas, abordagens e perspetivas. *“É o modo como se ajusta a ação (mecânica, biológica ou social) a determinadas finalidades, traduzidas sob a forma de regras e normas previamente definidas”*, caracterizada por manter o equilíbrio de qualquer sistema segundo Barroso (2005, p.727). É através dos órgãos reguladores de um sistema que é possível *“identificar as perturbações, analisar e tratar as informações relativas a um estado de*

desequilíbrio e transmitir um conjunto de ordens coerentes a um ou vários dos seus órgãos executores” (Barroso, 2005, p.728).

Diebolt (2001 cit. Barroso, 2005) distingue dois tipos de regulação: as regulações conservadoras e as regulações transformadoras. No primeiro caso, o objetivo das regulações consiste em assegurar a coerência, o equilíbrio e a reprodução do sistema, no segundo caso, elas desempenham três funções: *“compreender como um sistema dá lugar a novas formas de organização; de que modo um processo de regulação dá origem ao seu sucessor; que interdependência se estabelece entre diferentes modos de regulação”* (Barroso, 2005, p.728).

No que respeita aos estudos realizados no âmbito de sistemas sociais, o conceito de regulação também pode tomar diversos significados. De acordo com Bauby (2002, p.15 cit. Barroso, 2005) define regulação como:

“Modos de ajustamento permanentes de uma pluralidade de ações e seus efeitos que permitem assegurar o equilíbrio dinâmico de sistemas instáveis (...) as regras devem ser interpretadas, postas em causa (...) correspondendo, assim, às interações entre os interesses particulares de cada componente do grupo e o interesse comum ou geral do mesmo”.

Recorrendo à teoria dos sistemas sociais, ao conceito de regulação social, pretendo mobilizar o conceito de regulação para caracterizar os múltiplos processos, contraditórios e até mesmo conflituosos, que ocorrem nas condutas dos atores que visam a estabilidade da ordem social (Maroy, 2004;2005).

Neste sentido, Maroy & Dupriez (2000, cit. Barroso 2005, p.730) define a regulação nos sistemas sociais como *“a resultante da articulação (ou transação) entre uma ou várias regulações de controlo e processos horizontais de produção de normas na organização”.*

Neste âmbito Reynaud (1989, cit. Viseu, 2012, p.43) define o conceito de regulação como um confronto entre as normas e as práticas de ação coletiva da organização, consistindo na forma *“como são produzidas, reproduzidas e interpretadas as regras à capacidade de regular interações”.*

De acordo com esta perspetiva, Tersaac (2003, cit. Viseu, 2012, p.43) defende que a regulação está no centro da vida social: *“se a ação diz respeito ao processo de produção de regras e ajustamentos, ocorrendo em diferentes dimensões e níveis de ação, a regulação é aquilo que*

confere coerência à ação dos indivíduos na sociedade”, “combinando duas ideias completamente contraditórias e complexas: o controlo e a autonomia” (idem ibidem, p.43).

As regulações sociais pretendem desta forma, manter o equilíbrio entre as obrigações sociais e o desenvolvimento de iniciativas, não focando apenas nesses “*quadros de dependência (...) e se afirmar como produtores das suas próprias regras de ação*” (idem ibidem, p.43).

2.1. Regulação de controlo, autónoma e conjunta

Nesta linha de raciocínio Terssac (2003, p.11) caracteriza o conceito de regulação podendo ser aplicada numa “*conceção normativa para descrever o ajustamento a uma regra através de mecanismos de controlo para manter constantes certos parâmetros ou corrigir diferenças em relação a uma determinada norma*”. Este conceito de regulação está presente na vida social, mais concretamente na ação do processo de produção de regras e ajustamentos, sendo fator fundamental no que confere coerência à ação dos indivíduos na sociedade. Neste sentido é possível de identificar três dimensões dos processos de regulação dos sistemas sociais: a regulação institucional, normativa ou de controlo; a regulação situacional, ativa ou autónoma; e a regulação conjunta.

Numa primeira dimensão, a regulação de controlo consiste nos processos de um indivíduo ou de um grupo que tem a capacidade de intervir ou controlar a atividade de outros (Reynaud, 1989), podendo ser definida como “*o conjunto de ações decididas e executadas por uma instância (governo, hierarquia de uma organização) para orientar as ações e as interações dos atores sobre os quais detém uma certa autoridade*” (Maroy e Dupriez, 200 cit. Barroso, 2005). Esta dimensão dá ênfase às dimensões de coordenação, controlo e influência submetidas pelos detentores de autoridade e poder.

A segunda dimensão, a regulação autónoma diz respeito aos processos de um indivíduo ou grupo que tem a autonomia face ao sistema hierarquizado ou às regulações de controlo, é vista como um processo ativo de produção de “*regras de jogo*” (Reynaud, 1989), “*que compreende não só a definição de regras (normas, injunções, constrangimentos etc.) que orientam o funcionamento do sistema, mas também o seu (re) ajustamento provocado pela diversidade de estratégias e ações dos vários atores, em função dessas mesmas regras*” (Barroso, 2005, p.731). Esta dimensão salienta a “*pluralidade de fontes, finalidades e modalidades de regulação, em*

função da diversidade dos atores envolvidos, das suas posições, dos seus interesses e estratégias” (Barroso, 2000, cit. Barroso, 2005, p.731). Reynaud (2003, p.104) afirma que:

“Podemos falar de regulação autónoma quando as regras coletivas, muitas vezes clandestinas, toleradas ou mesmo com o apoio da hierarquia imediata, partem de baixo e adquirem uma legitimidade ao nível dos seus mais diretos, interessados, mas com a pretensão de adquirir legitimidade ao nível da organização”.

Numa terceira dimensão, a regulação conjunta, caracteriza os processos de negociação e de compromisso entre os que exercem o controlo e os que obtêm alguma autonomia, tendo em vista produção de regras comuns (Reynaud, 1989).

Na mesma linha de raciocínio é feita por Dubet (cit. Barroso, 2005, p.731) que identifica os seguintes conceitos de regulação: normativa como *“produção de normas pelo Estado, tendo em vista mudanças voluntárias através da interiorização e socialização dessas mesmas normas pelos indivíduos”*; e o conceito de regulação sistémica, como um *“processo pelo qual o sistema social se produz e transforma, através de efeitos não necessariamente intencionais, como por exemplo efeitos de composição”*.

3. Problemática do estudo

A promoção da avaliação, o desenvolvimento de intervenções de auditorias centradas na avaliação da organização, e os mecanismos de certificação constituem exemplos do processo em curso de re-regulação das políticas públicas educativas, no âmbito do movimento de *“reestruturação do Estado”* (Afonso, 2009, p.160). Considerando oportuno na investigação na área de Administração Educacional em Portugal, os estudos relativamente aos processos de avaliação e de regulação no âmbito das organizações educativas e de formação tem incidido sobre dois focos principais: na evidência da importância da avaliação das organizações educativas e as mudanças nos modos de regulação nas mesmas.

Segundo uma orientação focalizada na excelência, em que existe uma visão da regulação de controlo, que afirma que as organizações devem ser avaliadas, de forma a possuírem esta qualidade e excelência, é necessário introduzir normas e regras de controlo. No entanto, com base no quadro teórico anteriormente analisado, é identificado uma outra visão, que as normas

são sempre apropriadas, recebidas e reinventadas pelos atores nos seus contextos locais, existindo uma margem para redefinir essas normas, com suporte na regulação autónoma. Com base neste princípio, o meu pressuposto teórico será identificar neste processo de implementação da NP 4512 no Sistema de Gestão da Formação da Marinha portuguesa, em que visão este processo de avaliação se sustenta, se é de conformidade, gestonária ou se existem evidências de fenómenos da convergência da regulação autónoma com a regulação de controlo em que os atores se apropriam deste processo e reinventam, de uma forma de melhoria contínua e interna, levando a cabo uma reflexão e uma autoavaliação.

Desta forma, para se poder analisar de que modo a organização se apropria dos referenciais que induzem ao conceito de qualidade, e de que forma se apropria ou se são geradas novas regras, surge os processos de regulação.

Barroso (2006) caracteriza o conceito de regulação utilizado em dois fenómenos distintos: os modos como são produzidas e aplicadas as regras que orientam a ação dos atores e os modos como esses mesmos atores se apropriam delas e as transformam. Este presente trabalho recai no estudo no processo de implementação da NP 4512, descrevendo e analisando a existência de modos de regulação de controlo e autónoma – relativos ao processo de certificação do Sistema de Gestão da Formação Profissional da Marinha.

Atendendo à importância da avaliação – às normas e dispostos de controlo que comportam – vou considerar o processo de implementação como um processo de regulação de controlo (que advém do 2.1); regulação autónoma, o modo como os atores locais se apropriam e transformam as normas (que decorre do ponto 2.2) para observar, descrever e analisar o processo, identificando se existe regulação conjunta. Os principais objetivos do projeto de investigação a alcançar são os seguintes:

1. Como se caracterizou o processo de implementação da NP 4512 no procedimento de certificação do Sistema de Gestão da Formação na Marinha.
 - 1.1. Qual a origem deste processo de implementação;
 - 1.2. Quem esteve envolvido no processo;
 - 1.3. Quais foram as ações desencadeadas e estratégias utilizadas por este processo;
 - 1.4. Principais alterações no processo de implementação
2. Identificar e analisar os modos de regulação de controlo, autónoma e conjunta existentes no processo;

4. Nota metodológica

A investigação desenvolveu-se como um estudo qualitativo, interpretativo e naturalista. Segundo Almeida e Freire (1997) esta abordagem dá uma primazia à experiência subjetiva como fonte de conhecimento. Nesse sentido o estudo centrar-se-á na compreensão subjetiva das complexidades e os processos (Bogdan & Biklen, 1994), relativos aos processos de regulação do Sistema de Gestão da Formação da Marinha.

O estudo enquadra-se num estudo interpretativo, visto que tenta compreender de que forma surgem os conceitos de regulação de controlo, autónoma e conjunta tendo em conta a implementação da NP. Por outro lado, trata-se de um estudo naturalista, segundo Afonso (2005, pg. 43) centra-se em *“situações concretas, identificáveis pelo investigador, sem intervenção, em termos de manipulação, física e deliberada, de quaisquer variáveis (...) uma narrativa ou descrição de factos, situações, processos ou fenómenos que ocorrem perante o investigador, quer tenham sido diretamente observados por ele quer tenham sido identificados e caracterizados através de material empírico relevante”* (Afonso, 2005, p. 43). Tendo em conta a presente investigação pretendo recorrer às seguintes técnicas de recolha e tratamento de dados: análise documental; observação participante não estruturada e entrevista semiestruturada.

Tal como foi feita a referência dos documentos utilizados para a caracterização da organização anteriormente, apresento de seguida os documentos utilizados na pesquisa documental para a realização do projeto de investigação:

Documentos utilizados no projeto de investigação	➤ Documentos oficiais confidenciais;
	➤ Documentos da formação realizada da APCER
	➤ Relatórios de auditoria da APCER
	➤ Documentos internos da DF
	➤ Documento oficial da NP 4512

Figura 6- Documentos utilizados no projeto de investigação

A observação participante e não estruturada permitiu a recolha de dados relativos ao processo de implementação da NP no Sistema de Gestão da Formação da Marinha portuguesa, uma vez que acompanhei e presenciei reuniões relativas ao processo, e assistir a dinâmica entre os atores envolvidos (anexo 6: diários de campo).

Outra das técnicas utilizadas foi a entrevista semiestruturada construída através de um guião de perguntas abertas e fechadas, com pressupostas orientações e objetivos, de forma a *“recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo”* (Bogdan & Bilken, 1994, p. 134).

Neste sentido, para o projeto de investigação recorri a esta técnica para entrevistar a responsável e Chefe Comandante e à Tenente do Observatório de Qualidade, também responsável por todo o processo de certificação, que envolve a implementação da NP 4512 (ver anexo 1: guião de entrevista).

A entrevista semiestruturada teve como principais objetivos:

1. Caracterização do processo de implementação da NP 4512;
2. Práticas de regulação presentes nesse processo;
3. Identificação das lógicas de emancipação e melhoria contínua;

Depois de aplicadas as entrevistas, procedeu-se à aplicação das mesmas técnicas de análise e tratamento de dados nomeadamente a análise de conteúdo (ver anexo 4 e 5: análise de conteúdo das entrevistas) de acordo e com o auxílio das categorias e indicadores utilizados. Para Bardin (1977, p.31), *“a análise de conteúdo é não só um instrumento, mas um “leque de apetrechos; ou, com maior rigor, um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”, valorizando a categorização como um principal objetivo de uma representação simplificada dos dados obtidos.*

5. Apresentação dos resultados

De seguida apresentam-se os resultados obtidos com a realização do projeto de investigação sobre a implementação da Norma Portuguesa 4512 no processo de certificação do Sistema de Gestão da Formação da Marinha portuguesa, organizada segundo os objetivos da investigação.

1- Como se caracterizou o processo de implementação da Norma Portuguesa 4512 no procedimento de certificação do Sistema de Gestão da Formação na Marinha.

Neste primeiro ponto irá ser descrito a origem do processo de implementação da NP, os seus motivos, procedimentos e benefícios. De seguida são apresentados os atores envolvidos e as suas respetivas funções nas ações desencadeadas neste processo em concreto, identificando também do ponto de vista dos atores envolvidos (anexo 2 e 3: entrevistas) algumas das alterações sentidas nos procedimentos na DF e alguns constrangimentos.

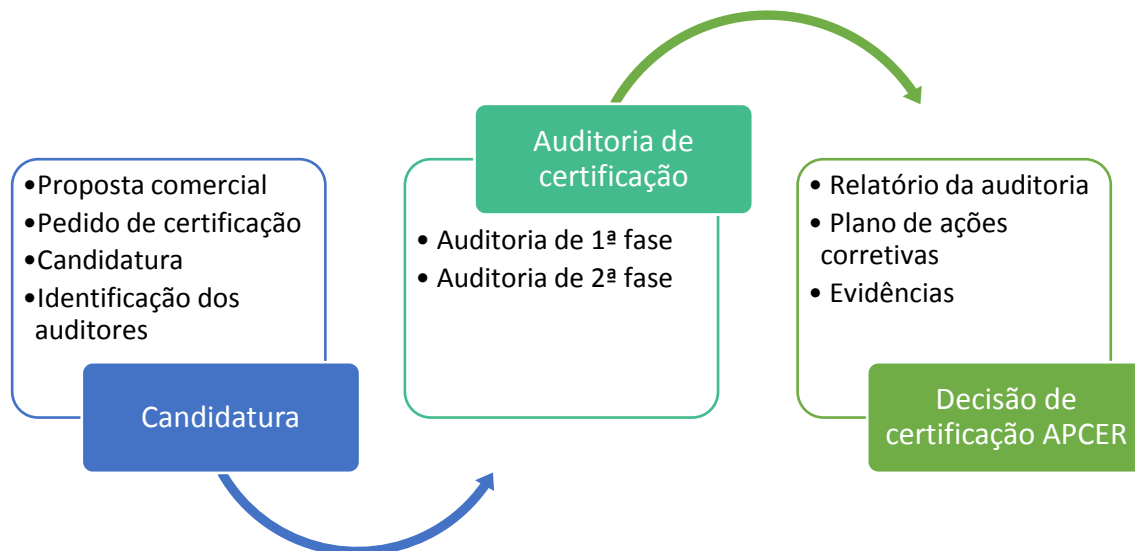


Figura 7- Processo de certificação (Apresentação NP, DF, 2016)

1.1 Qual a origem deste processo de implementação da Norma Portuguesa

A Direção de Formação e as entidades formadoras da Marinha deixaram de estar certificadas pela DGERT quando foi publicada a Portaria nº 851, 6 de Setembro de 2010 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e da Educação:

“O novo regime de certificação de entidades formadoras tem por base os princípios estabelecidos no acordo de concertação social sobre as reformas da formação profissional, orientados para a melhoria da qualidade da formação através do reforço da capacidade das entidades formadoras e do acompanhamento regular da sua atividade. A certificação das entidades formadoras é um requisito essencial para efeito de acesso a financiamento público da respetiva atividade formativa, bem como para considerar a formação profissional que aquelas que realizam (...)”.

Esta portaria previa a dispensa da certificação de todas as entidades públicas que tem nos seus estatutos o desenvolvimento de ações de formação ou tem um sistema de formação implementado. Em resultado, a DF decidiu de implementar a Norma Portuguesa (NP) 4512 para que pudesse ser garantida a qualidade da formação nas entidades formadoras da Marinha e ser certificada a aptidão para um sistema de gestão da formação profissional, tal como destaca a Comandante e a Tenente responsáveis pelo OQF:

“E então foi entendimento a nível superior da Marinha que, uma vez que a APCER tem esta Norma 4512 de 2012, que o sistema de gestão da formação profissional incluindo a aprendizagem enriquecida pela tecnologia foi entendimento superior que seria bom para a Marinha o reconhecimento, e (...) desencadearam-se todos os processos para a certificação a este nível” (anexo 2: Entrevista à Tenente do OQF)

“A origem do processo (...) a Direção de Formação e as escolas e centros de formação da Marinha estavam acreditadas com o parecer técnico da DGERT. Depois quando surgiu a portaria 851 em 2010, a DGERT demarca-se das entidades públicas, portanto e a partir dessa altura, a DGERT recusa-se a receber processos de certificação de entidades públicas que tenham no seu estatuto já atividade formativa (...) E então surgiu esta Norma, a 4512 (...)” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF).

De acordo com os diários de campo (anexo 6: diários de campo) e documentos internos confidenciais analisados, a certificação surge na necessidade de avaliar o sistema de gestão, de produtos e de pessoas através do SNQ (Sistema Nacional de Qualificações) e o SPQ (Sistema Português da Qualidade). É um reconhecimento da capacidade da entidade formadora para organizar e executar a formação especializada em determinadas áreas da educação e formação. Os requisitos da Norma aplicam-se à formação presencial e à formação à distância, que segundo os envolvidos no processo (anexo 2 e 3: entrevistas) permite assim aumentar a eficácia do Sistema de Gestão da formação da Marinha, juntamente com a avaliação da organização educativa para ir ao encontro dos requisitos que a especifica.

Como já foi referido anteriormente, segundo Simões (2012) este processo pode ter o objetivo de intervir e melhorar o processo de tomada de decisões e do sistema de gestão da formação. Tal parece ter sido o caso do OQF, conforme descreve a Comandante do OQF:

“o objetivo não é tanto ter uma marca de certificação mas sim ser uma possibilidade de (...) assegurarmos harmonização dos procedimentos, (...) havendo um impulso externo à Marinha que garante auditorias regulares (...) sobre o nosso sistema, então nesta Norma a possibilidade de mantermos esses níveis de qualidade (...) E por outro lado, (...) as escolas, nas auditorias internas, as pessoas andavam desmotivadas, ou seja, o trabalho administrativo e a organização dos cursos, para eles é mais burocracia, é trabalho administrativo, a perder alguma qualidade aqui nesta área da gestão, que acho que agora com esta Norma, uma oportunidade de mantermos o nível” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF)

Na mesma linha de ideias, no decorrer deste processo de implementação da NP, são destacados benefícios por parte da Comandante e pela Tenente do OQF, onde podemos identificar um processo de interiorização e revisão dos procedimentos realizados, onde é feita uma análise constante entre os requisitos propostos e os pontos a melhorar em função desses requisitos definidos. Foi dedicado um maior período de tempo para combater os pontos a melhorar, relativamente a alguns aspetos, tais como: procedimentos normalizados; cumprimentos de prazos; melhoramento dos planos de sessão; a atribuição da qualificação dos formadores; a recolha de informação; a realização de auditorias internas, tais como identifica a Comandante e a Tenente do OQF:

“As vantagens (...) estamos todos a trabalhar em direção a um objetivo, que é a certificação, mas isso permite que todas as entidades formadoras, estejam a visitar nós próprios, estejamos a visitar os procedimentos que temos instituídos, melhoraram muito do seus procedimentos, ao nível da recolha de informação, da atribuição de mais qualificações aos formadores, fazerem sessões internas, de uma área muito específica que são os planos de sessão, (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF)

“(...) a grande vantagem é ter uma Norma que nos força a melhorar, porque uma auditoria é sempre uma fonte de identificação de ações de melhoria contínua, e ter alguém de fora da organização que olha para os nossos procedimentos de uma outra perspetiva, é sempre bom, porque há sempre coisas a melhorar as escolas e os centros a trabalhar (...) necessidade de mostrar e ter todos os procedimentos cumpridos e todos os procedimentos normalizados” (anexo 2: Entrevista à Tenente do OQF)

1.2 Quem esteve envolvido no processo

No processo de implementação da NP, foi possível verificar o envolvimento de todos os atores responsáveis pela gestão da formação da Marinha, ao qual podemos verificar através das observações diárias e sustentada pela Comandante do OQF.

O OQF foi o departamento com mais envolvimento neste processo, apenas com dois elementos responsáveis, foram várias as tarefas impostas pelos requisitos da NP para o processo de implementação. Além do OQF, outros departamentos da DF também ficaram encarregues de algumas tarefas, também elas, requisitos da NP, tais como a Repartição de Tecnologias de Informação (RTI), a Repartição de Atividades de Formação (RAF) e as entidades formadoras da Marinha, as escolas e centros visível no quadro seguinte com os respetivos atores envolvidos e as suas ações/funções:

<i>OQF</i>	Reestruturação dos manuais, mais precisamente o Manual da Qualidade da formação; alterações necessárias nos normativos internos; responsáveis por todo o apoio direto as entidades formadoras da Marinha e na reestruturação dos procedimentos de acordo com a NP;
<i>RTI</i>	Conceção da formação, ou seja, a planificação e construção dos cursos, da validação dos objetivos e consequentemente na sua avaliação;
<i>RAF</i>	Planeamento da formação;
<i>ECF'S</i>	Estruturação dos manuais e normativos, de forma a serem combatíveis com os procedimentos obrigatórios da NP;

Tabela 3- Documentos utilizados no projeto de investigação

Conforme é descrito pela Comandante do OQF, foram estes os principais atores envolvidos neste processo:

“Os envolvidos são todos os que estão diretamente a exercer funções quer na DF, quer nas escolas e centros de formação, portanto aqui na DF os mais diretamente envolvidos foi o OQF, depois também temos a Repartição de Tecnologias de Informação (RTI) (...).

Depois também temos aqui a Repartição de Atividades de Formação (RAF)” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF).

1.3.1 Quais foram as ações desencadeadas e estratégias utilizadas por este processo

Da tomada de decisão de implementação da NP 4512 até ao processo finalizado da certificação, foram várias as ações desencadeadas, identificadas nas reuniões (anexo 6: diários de campo) dirigidas pelo OQF e pelas entrevistas realizadas à Comandante e a Tenente do OQF.

Tomada a decisão de implementar a NP para poder adquirir uma certificação a nível do sistema de gestão da formação, o OQF avançou com o processo de candidatura de certificação de gestão da formação através da APCER. O processo de candidatura possui diversas fases: preenchimento do questionário de candidatura; identificação do âmbito da certificação; apresentação da organização e do SFPM; apresentação do Manual da Qualidade da Formação e posteriormente os procedimentos impostos pela NP (NP:4512, 2012).

Cronologicamente, após o processo de candidatura estar finalizado, ocorreu a primeira auditoria por parte da APCER, onde foram vários os aspetos avaliados, tais como: a documentação do sistema de gestão; avaliação do local e o grau de preparação para a segunda auditoria; análise do entendimento dos requisitos da norma; reunir informações relativamente aos aspetos estatutários e regulamentares e o seu cumprimento; análise dos recursos necessários e planeamento para as auditorias de 2ª fase e avaliação das auditorias internas e revisão pela gestão. A amostra foi feita em oito ECF e DF, em cinco locais e 706 pessoas (Diretores Técnico-Pedagógicos, formadores e técnicos de formação).

“(...) em Setembro do ano passado, em 2015, tivemos a auditoria de primeira fase, depois tivemos a ação de formação, em Janeiro, este ano, e agora o que temos previsto (...)” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF)

“(...) houve a tal primeira auditoria onde foram identificadas áreas sensíveis e pontos a mudar (...)” (anexo 2: Entrevista à Tenente do OQF)

De acordo com a análise provida do relatório da primeira auditoria por parte da APCER, foram várias os aspetos necessários a suportar alterações, identificados no quadro seguinte, caracterizados por: áreas sensíveis, oportunidades de melhoria e ações corretivas.

Áreas sensíveis	Oportunidades de melhoria	Ações corretivas
<ul style="list-style-type: none"> • Incluir nos processos as atividades associadas à gestão dos recursos humanos e infraestrutura e atividades formativas subcontratadas; • Definir a metodologia de controlo do modelo de suporte para formalização dos PGS, assim como a metodologia para controlo e registo das respetivas alterações; • Formalizar no Manual, incluindo detalhes sobre o tipo de produtos de formação profissional que a Marinha fornece, suas áreas e modalidades e formas de organização; • Formalizar a metodologia de controlo de jogos, exercícios e respetivas soluções utilizados nas diferentes ações de formação monitoradas; • Identificar e controlar todos os impressos em papel relevantes para o SGFP (ex. estrutura do dossier técnico-pedagógico, cronograma semanal, programa de formação); • Assegurar a concordância entre os requisitos de competência definidos para os formadores e as competências evidenciadas; • Definir a metodologia a desenvolver quando o resultado da avaliação dos formadores for considerado “não satisfatório”; • Evidenciar o estabelecimento do plano de manutenção das infraestruturas; • Incluir no SGFP a metodologia aplicável a ações de formação solicitadas por entidades externas; • Fazer evoluir o mecanismo de recolha de comentários/ sugestões de forma a prever o registo de reclamações e definir a forma do seu tratamento interno; 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a articulação do acompanhamento dos indicadores de desempenho dos processos com a gestão da DF; • Sensibilizar os colaboradores para a necessidade de registarem sempre o motivo das alterações aos documentos de suporte ao SGFP; • Sensibilizar para a mais-valia da participação dos formandos nas ações em que se revela falta de formandos, por desistência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise das causas; • Ações planeadas; • Responsáveis pela implementação; • Data de conclusão; • Evidência da implementação.

<ul style="list-style-type: none"> • Definir a metodologia de auditorias internas de acordo com os requisitos da NP; • Assegurar que a revisão pela gestão inclui todos os resultados previstos na norma como entrada para a revisão e na saída as decisões e ações relativas aos aspetos definidos na NP; • Assegurar que o procedimento documentado para definir os requisitos para ações corretivas está de acordo com o requerido na NP; • Adaptar aos requisitos normativos NP 4512:2012 o procedimento documentado que define os requisitos para a determinação das ações preventivas. 		
--	--	--

Tabela 4- Relatório da auditoria da APCER (APCER, 2015)

Com base nestas alterações, o OQF sentiu necessidade de realizar uma reunião com os representantes e envolvidos no processo, com o objetivo de serem identificadas as modificações necessárias e dar o apoio indispensável para se concretizarem de acordo com o processo de certificação da APCER até a segunda auditoria, *“em que sensibilizamos todos os Diretores e Comandantes das entidades formadoras, sensibilizamos para a importância e para o objetivo da gestão, em termos o sistema certificado”* (anexo 3: Entrevista à Comandante d OQF).

Foi realizada uma formação para compreensão da NP 4512 para os envolvidos no *“processo de Certificação da APCER, em que vai dar formação relativamente às medidas a serem adotadas aos elementos chave da DF e das ECF’S”* (anexo 6: diários de campo), *“houve uma ação de formação, onde foram envolvidas dois elementos do OQF e um pelo menos, um representante de cada escola e centro e formação. Houve uma formação de dois dias, acerca da Norma”* (anexo 2: Entrevista à Tenente do OQF), onde se proporcionou:

“a possibilidade de os que estão diretamente envolvidos no processo de certificação, pudessem frequentar uma formação sobre os requisitos da Norma, isso permitiu que estivéssemos ali dois dias a debater a Norma, com uma formador externo e pudéssemos refletir em todos os nosso procedimentos e as nossas metodologias em função daquilo que esta definido, portanto isso também foi muito útil, que permitiu essa discussão

conjunta, entre os representantes das entidades formadoras” (anexo 3: Entrevista à Comandante d OQF).

Em concordância com a NP, a 2ª fase da auditoria será feita doze meses após a primeira, com o objetivo de avaliar a sua implementação, incluindo a eficácia do Sistema de Gestão da Formação da Marinha e a sua conformidade com os requisitos (NP 4512, 2012):

“(...) a segunda auditoria, que é a auditoria de conceção, a 30 de Junho, até lá (...) há atividades que estão a ser desenvolvidas, e o calendário é feito internamente, na DF temos um prazo até principio de Maio para concluirmos os manuais e os relatórios de balanço do ano passado (...) termos estes normativos concluídos e aprovados (...) a atividade que se segue são as visitas às entidades formadoras para fazermos auditorias internas, com o acompanhamento com o intuito de ajudarmos e vermos alguma área sensível” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF)

De acordo com a NP (4512, 2012), com a implementação da NP, a Marinha beneficia nos seguintes aspetos: compatibilidade com os outros Sistemas de Gestão, aumento do rigor no desenvolvimento dos processos; aumento da satisfação e modelo de gestão reconhecido externamente.

Segundo a análise da NP (4512, 2012) para a obtenção da certificação é necessário preencher alguns aspetos, tais como, ter como menção o Referencial da Qualidade, possuir determinados postos nos Recursos Humanos, como por exemplo, o gestor da formação, representado na DF no papel do Diretor, um coordenador pedagógico, formadores, técnicos de formação, técnicos de atendimento ao público, técnicos de contabilidade e colaboradores de formação à distância. Na vertente do Planeamento e gestão da atividade formativa é fundamental: a conceção e desenvolvimento da atividade de formação; espaços e equipamentos adequados; regras de funcionamento; organização dos *dossiers* técnico-pedagógicos; contratos de formação e tratamento de reclamações. Na vertente da análise dos resultados será essencial o acompanhamento pós-formação e ênfase na melhoria contínua.

Todavia, referido pela Comandante do OQF, a DF já possuía muitos dos requisitos impostos pela NP, no entanto nem sempre com o rigor e preocupação devida:

“Depois os outros requisitos, já assegurávamos, tem a ver com a afetação dos recursos humanos, a qualificações dos recursos humanos, dos equipamentos, de infraestruturas, toda essa estrutura já esta montada, e é gerida pelas entidades formadoras, o outro

requisito, que aí também vamos ter que melhorar torna-lo mais evidente, tem a ver com o tratamento das não conformidades (...)” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF)

No entanto, são identificadas algumas limitações e pontos a melhorar, mais concretamente a nível de recursos e a rotatividade de recursos humanos na Marinha que limita um acompanhamento contínuo e prolonga o tempo de espera a nível burocrático, tal como o tempo de resposta, autorizações a nível superior e comunicação entre a DF e as ECF:

“As limitações é a falta de recursos, mais perto das escolas, as escolas sentem isso, sentem necessidade de maior diálogo e apoio e a nível das escolas há muitas limitações a rotatividade, esta mobilidade das pessoas está a acontecer muito nas escolas e nos centros de formação” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF)

Esta rotatividade foi possível verificar através das observações diárias (anexo 6: diários de campo), onde o mesmo problema ocorreu na DF, acabando por retardar os procedimentos da certificação, exigindo uma maior dedicação do tempo para a adaptação do novo elemento:

“O Diretor também vai exercer outro cargo em outro departamento da Marinha, neste caso na Escola Naval, o que faz com que DF fique sem Diretor. Para colmatar esta necessidade, foi destacado para a DF um novo subdiretor, ao qual foi apresentado a toda a equipa, e durante esta semana é feito o acompanhamento ao novo subdiretor, tal como a explicação de todos os procedimentos que estão a ser realizados, modos de funcionamento (...) Esta rotatividade de recursos humanos revela se uma das grandes limitações da Marinha é necessário o maior e prolongado acompanhamento dos chefes superiores.” (anexo 6: diários de campo)

Por outro lado, o carácter militar da organização educativa em questão possui especificidades relativas à sua cultura organizacional, regras e procedimentos, que por vezes não vão ao encontro dos requisitos impostos pela implementação da NP neste processo de certificação, tal como é identificado pela Tenente:

“Limitações, nós somos uma organização muito específica, somos uma organização militar, nem sempre a Norma tem esta especificidade, não vai ao encontro desta especificidade. Ao nível das reclamações e das desistências, não funcionamos assim, portanto nós não temos desistências da formação, não temos os mecanismos, temos os mecanismos de reclamação, de sugestão, mas não implementados como na função pública, (anexo 2: Entrevista à Tenente do OQF)

Em suma, esta visão de melhoria contínua no processo de implementação da NP realça a pertinência na fomentação de uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados, juntamente com a necessidade de reforçar a capacidade para desenvolverem a sua autonomia (Afonso, 2005), possíveis de identificar através da Comandante e pela Tenente do OQF:

“(...) visa a melhoria dos nossos procedimentos internos da Direção e da própria, dos procedimentos das entidades formadoras, elimina de certa forma, excesso de informação, excesso de processos de trabalho, de várias pessoas a fazerem o mesmo trabalho, permite o ter esta perspectiva permite-nos ver que aquilo que se está a fazer uma entidade formadora (...) permite por outro lado, a partilha de recursos (...) porque os que saem quando são rendidos, os que vem não tem as qualificações mínimas necessárias, portanto, enquanto estão em fase de formação, os processos não podem parar e então esta partilha de recursos com outras entidades é muito útil” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF)

“É mais uma forma de melhorarmos o sistema, e de identificarmos aspetos, que estão menos conseguidos, para melhorarmos” (anexo 2: Entrevista à Tenente do OQF:).

1.4 Principais alterações durante o processo de implementação

Ao longo deste processo de implementação da NP, desde a primeira auditoria, onde foram identificadas as não conformidades e pontos a melhorar por parte da APCER fase à DF, foram realizados diversos processos de mudança e aperfeiçoamento, aos quais pude observar ao longo do estágio, em distintas fases. Numa primeira fase ocorreu “a alteração e atualização dos manuais de qualidade” e “a alteração dos principais documentos internos”, simultaneamente decorria a “realização dos Relatórios Finais das Inspeções realizadas no ano passado”, para posteriormente serem realizados “os relatórios do balanço anual da formação” (anexo 6: diários de campo). Juntamente a estas fases, foram várias as alterações necessárias por parte da DF, identificadas, tais como:

- ✓ Melhoramento na identificação dos documentos internos da Marinha;
- ✓ Reformulação dos questionários executados;
- ✓ Reformulação na organização e estrutura dos relatórios executados pela DF;
- ✓ Aperfeiçoamento da gestão de equipamentos de infraestruturas;
- ✓ Aumento do nível da especificação dos processos;

- ✓ Maior definição do procedimento de melhoria contínua;

Estes aspetos são também identificados pela Comandante e pela Tenente do OQF, onde reconhecem as principais mudanças sentidas durante este processo:

“As principais mudanças os procedimentos que tínhamos implementado ao nível do descritivo que consta do Manual, permitiu repensar nos processos todos, por exemplo a nível dos questionários (...) Por outro lado, uma outra mudança, foi no volume dos relatórios, portanto, também permitiu repensar na organização e estrutura dos relatórios, de forma a torná-los mais acessíveis ao gestor (...) Outro aspeto importante focados no ciclo formativo, as fases do ciclo formativo, e os procedimentos de cada uma das fases (...)” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF).

“Duas grandes alterações, uma a nível da especificação dos processos que ocorrem na Marinha, tínhamos os processos definidos mas talvez a ligação desses processos não tivessem tão explícita e a Norma obriga-nos a isso e eu considero isso um aspeto positivo. Também considero, que ao nível da identificação dos documentos” (anexo 2: Entrevista à Tenente do OQF)

1- Identificar e analisar as práticas de regulação de controlo e autónoma existentes no processo;

No segundo ponto é realizada uma identificação e análise detalhada das práticas de regulação de controlo presente neste processo de implementação da NP na Marinha, a vários níveis: requisitos gerais; requisitos da informação e documentação; responsabilidade da gestão; gestão de recursos; realização do produto e nos processos de mediação, análise e melhoria. E os aspetos relacionados com os processos de regulação autónoma por parte da DF.

2.1 Identificação dos modos de regulação

Terressac (2003, p.11) caracteriza a noção de regulação podendo ser aplicada numa *“conceção normativa para descrever o ajustamento a uma regra através de mecanismos de controlo (...) em relação a uma determinada norma”*. Neste caso a implementação da NP para o processo de certificação do Sistema de Gestão da Formação da Marinha, pode ser definida como regulação

de controlo, ou seja, como um “conjunto de ações decididas e executadas” pela DF “para orientar as ações e as interações dos atores sobre os quais detém uma certa autoridade” (Maroy e Dupriez, 200 cit. Barroso, 2005).

Foram vários os modos de regulação de controlo determinados por requisitos impostos pela NP para poder ser aprovada a certificação, estas ações foram implementadas e organizadas pela DF internamente e pelas ECF ao nível da definição dos processos do sistema de gestão, mais concretamente no ciclo formativo, na definição e identificação dos processos, na gestão das infraestruturas e ao nível das tecnologias de informação e comunicação (NP, 4512,2012), tal como podemos verificar posteriormente.

De acordo com a NP (4512,2012), a DF deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de formação profissional de forma a melhorar a sua eficácia de acordo com os requisitos da Norma, completando os seguintes requisitos gerais:

- a. Determinar os processos necessários para o sistema e para a sua aplicação;
- b. Determinar a sequência e interação desses processos;
- c. Determinar critérios e métodos necessários para assegurar o controlo dos processos;
- d. Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização destes processos;
- e. Monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos;
- f. Implementar ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua destes processos (de acordo com os requisitos da Norma).

De forma mais detalhada, relativamente aos modos de regulação de controlo, com base nos requisitos da informação e documentação, a documentação deve abranger os seguintes aspetos (NP: 4512, 2012):

- a. Declaração documentada quanto à missão, visão, crenças e valores da organização;
- b. Declaração documentada quanto à política de formação profissional, incluindo tecnologia;
- c. Declaração documentada quanto aos objetivos da organização, no que aos produtos de formação profissional diz respeito, que permitam concretizar a política de formação profissional;
- d. Manual do sistema de gestão da formação profissional;
- e. Procedimentos documentados e registos requeridos pela Norma;
- f. Documentos necessários para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficaz dos seus processos;

Por outro lado, nos requisitos impostos pela responsabilidade da gestão, foi necessário proporcionar evidências do comprometimento da DF no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão da formação profissional, incluindo tecnologia, e na melhoria contínua, sendo identificadas pelos seguintes aspetos (NP:4512, 2012):

- a. Comprometimento da gestão;
- b. A gestão deve assegurar a missão, visão e valores da DF;
- c. Deve assegurar que os objetivos e metas para ir ao encontro dos requisitos são estabelecidos, sendo dessa forma, mensuráveis, exequíveis e consistentes;
- d. Deve assegurar que as responsabilidades e as autoridades dos recursos humanos sejam definidas, comunicadas e compreendidas dentro da Marinha;

Ao nível da gestão de recursos, os requisitos principais foram (NP:4512, 2012):

- a. Deve assegurar os recursos necessários;
- b. Deve assegurar competências e formação para os recursos humanos que desempenham tarefas que afetam a conformidade com os requisitos dos produtos de formação profissional;
- c. Deve identificar, disponibilizar, manter e atualizar a infraestrutura necessária para assegurar a conformidades com os requisitos;
- d. Deve determinar e gerir o ambiente de trabalho;

Na realização do produto de formação profissional a DF tem de planear a sua realização, de forma a determinar conforme apropriados os seguintes itens:

- a. Determinar os requisitos relacionados com a formação;
- b. Revisão dos requisitos relacionados com a formação;
- c. Comunicação com o público-alvo;
- d. Conceção e desenvolvimento e inovação com finalidade de criação de valor, promovendo a implementação através de projetos;
- e. Determinar critérios para estabelecer e avaliar o desempenho dos fornecedores com base nas suas aptidões para fornecer formação de acordo com os requisitos;
- f. Determinar os instrumentos de monitorização e de mediação necessários para proporcionar evidência da conformidade;

Conforme os requisitos impostos, a DF necessita de implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria, cumprindo os seguintes itens:

- a. Deve monitorizar a informação relativa à perceção do formando;

- b. Deve conduzir auditorias internas (plano, procedimentos, registo e análise) em intervalos planeados, como forma de autoavaliação;
- c. Deve assegurar o controlo de não conformidades;
- d. Determinar e implementar ações corretivas, ações preventivas e ações de melhoria;

Estes requisitos são também identificados pela Comandante e Tenente do OQF:

“Os requisitos que a Norma impõe são vários, tudo temos que definir os processos do sistema de gestão, não podem ser só os processos inerentes à fase do ciclo formativo, temos que analisar, ter uma perspetiva mais abrangente e ver que processos vão contribuir para que o ciclo formativo decorra e se desenvolva, portanto a definição de processos, a identificação do, a clareza da gestão, aqui é uma das exigências da Norma, é ter definido quais as funções do gestor (...) o tratamento das não conformidades,” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF)

“ (...) o primeiro anexo é direcionado às infraestruturas (...), por isso tem responsabilidade na verificação se a Norma, se os requisitos da Norma relativos às infraestruturas estão a ser cumpridos (...). Também ao nível das tecnologias de informação e comunicação, há uma superintendência a esse nível, pronto e também há ...a necessidade de ajustar estas duas áreas” (anexo 2: Entrevista à Tenente do OQF)

Por outro lado, subsiste a regulação autónoma *“que compreende não só a definição de regras, normas, injunções, constrangimentos etc) que orientam o funcionamento do sistema, mas também o seu (re) ajustamento”* (Barroso, 2005, p.731) relativamente aos processos da DF face à NP implementada, vista como a regulação de controlo.

Todavia, a presença de modos de regulação autónoma além da iniciativa da implementação da NP e da própria calendarização interna, não foram concretizados, sendo justificada pela impossibilidade de implementação de outros fatores desejáveis à DF, tais como a complexidade de processos burocráticos fase a organização e gestão da formação e a escassez de recursos, tal como a Comandante do OQF afirma:

“Neste momento não fizemos nada além do que está definido nos requisitos, porque a Norma é bastante exigente, porque o sistema também já, o sistema que temos montado já é exigente em termos burocráticos e de organização da formação e os recursos são cada vez menos, portanto temos que olhar para a realidade, em que o desejável é inimigo do bom, não vamos exigir quando vemos que não há possibilidade de implementar e por outro lado, neste momento não há necessidade” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF)

Em síntese, ao analisar a forma como foi implementada a NP no processo de certificação do Sistema de Gestão de Formação da Marinha, começo por destacar a iniciativa da DF na iniciação deste processo. Este processo foi originado pela incapacidade de *“puder dizer que as (...) entidades formadoras estavam certificadas”* de forma a *“garantir a qualidade da formação”* (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF) surgiu a oportunidade de se poderem candidatar ao processo de certificação da APCER, como *“uma possibilidade de assegurar a harmonização dos procedimentos (...) vimos aqui então nesta Norma a possibilidade de mantermos esses níveis de qualidade”* (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF).

Ao longo deste processo foi necessário o envolvimento de vários atores para poderem ser atingidos os objetivos identificados na auditoria por parte da APCER, nomeadamente a DF, que engloba o OQF, as repartições de RTI e RAF, e as entidades formadoras da Marinha, todas as ECF, cujo responsáveis foram os Diretores Técnico-Pedagógicos e os Chefes dos Gabinetes de Tecnologias Educativas das mesmas.

Este processo de implementação da NP teve uma calendarização definida, inicialmente pela APCER, onde foi realizada a primeira auditoria para poderem ser identificadas as não conformidades e pontos a melhorar, e passados doze meses uma segunda auditoria onde será dada ou não a certificação consoante o cumprimento dos requisitos. Além da calendarização da APCER, a própria DF determinou internamente uma calendarização, para a reestruturação dos normativos e para as auditorias internas realizadas às entidades formadoras.

Desta forma, este processo caracterizou-se pela perspetiva da Comandante e da Tenente do OQF com algumas potencialidades e com algumas limitações. As principais potencialidades são vistas como uma hipótese de melhoria contínua, *“de mostrar as evidências, também põem as escolas e os centros a trabalhar nesse sentido e acho que o fato de termos prazo faz com que tenhamos também diante dessa necessidade de mostrar e ter todos os procedimentos cumpridos e todos os procedimentos normalizados”* (anexo 2: Entrevista à Tenente do OQF).

As limitações presenciadas ao longo do processo e das observações realizadas é a escassez dos recursos humanos necessários neste processo de certificação, o que leva a determinadas dificuldades, tal como a comunicação com todas as entidades formadoras que a Marinha possui, um dos motivos para tal obstáculo é o alto nível de rotatividade presenciado em todos os departamentos da Marinha. Além deste aspeto, o próprio carácter militar da Marinha, pode se tornar uma limitação, no sentido, em que a NP nem sempre vai ao encontro dessa especificidade.

Ao longo deste projeto, foram analisados os modos de regulação presentes no processo de implementação, neste sentido, Maroy & Dupriez (2000, cit. Barroso 2005, p.730) define a regulação nos sistemas sociais como *“a resultante da articulação (ou transação) entre uma ou várias regulações de controlo e processos horizontais de produção de normas na organização”*, sendo assim compreendida como *“a produção de regras de jogo permitindo resolver problemas de interdependência e de coordenação”*.

Foram diversos processos de regulação de controlo presenciados através dos requisitos da Norma impostos para o processo de certificação, destacadas pela Comandante e pela Tenente do OQF: definição e identificação dos processos de sistema de gestão; afetação e qualificação dos recursos humanos, equipamentos e infraestruturas; identificação e tratamento das não conformidades; desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação; o normativo dos manuais, principalmente o Manual da Qualidade; registo dos documentos; avaliação de todos os formadores, não apenas uma amostra.

A segunda dimensão, que consiste nos processos de regulação autónoma, diz respeito ao processo ativo de produção de “regras de jogo” que compreende não apenas a definição de regras que orientam o funcionamento do sistema, mas envolve também as estratégias e ações dos vários atores, em torno dessas mesmas regras (Barroso, 2005,p.731), ou seja, aos procedimentos da DF que tem a autonomia face às regulações de controlo.

Neste caso, não foram presenciados além da iniciativa própria da DF de contactar a entidade da APCER e na calendarização para o cumprimento dos requisitos impostos pela NP:

“ (...) foi iniciativa nossa, aqui do OQF, nomeadamente eu tomei conhecimento da Norma num seminário e depois coloquei esta possibilidade ao Diretor (...) fizemos a proposta ao Almirante Superintendente e ele concordou, e a partir daí desencadeou-se o processo”;

“ (...) há atividades que estão a ser desenvolvidas, e o calendário é feito internamente, portanto nós aqui na DF temos um prazo até princípio de Maio para concluirmos os manuais e os relatórios de balanço do ano passado” (anexo 3: Entrevista à Comandante do OQF).

Tendo em conta todos os aspetos anteriormente referidos consta-se que a NP é considerada um indicador de regulação de controlo, na medida em que, delega todos os requisitos e normativos obrigatórios para a certificação pretendida por parte da DF. Por outro lado, o indicador de regulação autónoma existe, sendo convergente com a regulação de controlo presente no processo de implementação da NP, onde a DF apenas executa os pressupostos pretendidos para

a obtenção da certificação, e não desenvolve outras estratégias ou atividades, o que salienta um tipo de regulação gestionária, pouco emancipatória.

De acordo com Simões (2012) podemos supor dois tipos de regulação, o de conformidade e de emancipação. Neste caso é visível o sentido de conformidade, onde a DF não criou as suas próprias estratégias e normas para a obtenção da certificação de qualidade do seu sistema de gestão da formação, e procurou a obtenção externa através da entidade da APCER alicerçada à NP. A NP tem por finalidade verificar a conformidade do funcionamento da DF e identificar fatores condicionantes da sua eficiência e eficácia através dos relatório de auditoria elaborados, que visam produzir informação, ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua adequadas à regulação de controlo presente, impondo uma avaliação interna, e sobretudo a autoavaliação.

Em síntese, este pequeno projeto de investigação visou analisar os modos de regulação presentes na implementação da Norma portuguesa no Sistema de Gestão de Formação da Marinha. Para tal, recorri ao conceito de regulação que foi utilizado para descrever dois fenómenos, *“os modos como são produzidas e aplicadas as regras”* com base na NP, *“e os modos como esses atores se apropriam delas”* (Barroso, 2006, p.12). Os resultados do trabalho empírico apontam para uma convergência entre a regulação de controlo e a regulação autónoma, evidenciando a conformidade entre as normas e as práticas da ação coletiva.

Capítulo III- Atividades de Estágio

Este terceiro capítulo constitui descrição do estágio curricular desenvolvido no Observatório de Qualidade na Marinha portuguesa. Deste modo, pretende-se dar a conhecer as atividades realizadas no estágio curricular realizado no Observatório de Qualidade, descrevendo os seus procedimentos, as competências desenvolvidas e adquiridas, as potencialidades e as limitações relevantes na área de formação académica em Educação e Formação.

Recordo que o estágio visou aprofundar conhecimentos relativos a organizações educativas, no caso concreto ligadas à formação profissional, assim como experienciar e desenvolver a prática de funções de técnica de educação em contexto real, no domínio da área de formação académica em Educação e Formação.

O estágio iniciou-se em 1 de outubro de 2015 e finalizou-se dia 1 de junho de 2016. O estágio decorreu de segunda-feira a quinta-feira, num total de dezasseis horas semanais, embora pontualmente, estive oito horas diárias no Observatório para a realização de algumas tarefas consideradas mais complexas e necessárias (anexo 7: protocolo de estágio).

A escolha do local de estágio foi feita no início do segundo semestre de 2015, que levou a cabo uma reunião com a Chefe Comandante do Observatório de Qualidade, para saber a disponibilidade da realização do meu estágio e quais os procedimentos para tal.

O início do estágio foi marcado pela apresentação da estrutura e funcionamento da organização, tal como aos atores envolvidos na sua dinâmica. Relativamente às atividades a desempenhar, fiquei incluída na equipa encarregue da avaliação externa e interna da formação ministrada pela Marinha portuguesa, o que era alegada como uma necessidade, visto a carência de pessoal para auxiliar nestas tarefas.

Ao longo do estágio, foi incumbida a realização de tarefas com um teor de responsabilidade mais elevado, ficando encarregue de todas as avaliações externas realizadas ao longo do ano letivo, nomeadamente: a avaliação dos cursos ministrados nas ECF'S; avaliação das entidades formadoras no estrangeiro; avaliação das entidades formadoras nacionais; avaliação da satisfação das entidades formadoras nacionais e no estrangeiro; avaliação dos formadores da Marinha; criação do documento de não-conformidades. Além destas tarefas acompanhei e participei nas inspeções/auditorias realizadas às ECF'S no âmbito da avaliação das mesmas, focada na melhoria contínua, no controlo de qualidade e no cumprimento dos requisitos estabelecidas por parte da Norma para o processo de acreditação.

Todavia, também tive a possibilidade de analisar e modificar o glossário dos conceitos de formação profissional, através de uma pesquisa aprofundada, os conceitos foram atualizados e sustentados por autores da área da educação e formação.

De seguida são apresentadas as atividades realizadas, onde podemos concluir que durante o período do estágio foram desenvolvidas competências e aplicados conhecimentos na prática adquirida ao longo da formação académica, nomeadamente no 1º ciclo do curso de Mestrado de Educação e Formação – Organização e Gestão da Educação e Formação.

As atividades desenvolvidas foram categorizadas atendendo à tipologia proposta por Morgan, Hall e Mackay (1983, cit. Barroso, 2005, p.148) a propósito do gestor escolar, onde são estabelecidas as seguintes tarefas:

- ❖ Tarefas técnicas/educativas
- ❖ Tarefas de conceção/gestão operacional
- ❖ Tarefas de relações humanas/liderança e gestão de pessoal
- ❖ Tarefa de gestão externa/prestação de contas e relação com a comunidade

Desta forma, considero que a minha intervenção incidiu sobre a execução de tarefas de teor de conceção e gestão operacional, tais como: avaliação externa dos cursos ministrados na Marinha; avaliação externa das entidades formadoras estrangeiras e nacionais; avaliação externa dos estagiários; avaliação dos formadores e auditorias internas. Relativamente às tarefas técnicas/educativas incidiu sobre as seguintes atividades: análise de documentos internos; criação do documento de não-conformidades; reformulação do glossário da formação profissional da Marinha. Como as atividades foram desenvolvidas em termos distintos, apresento de seguida a calendarização das mesmas.

Atividade	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Análise dos documentos internos da DF									
Avaliação externa dos cursos ministrados nas ECF's da Marinha									
Avaliação externa das entidades formadoras no estrangeiro									
Avaliação da satisfação das entidades formadoras nacionais e no estrangeiro									
Avaliação externa dos estagiários da Marinha									
Avaliação dos formadores									
Avaliação externa, inspeções/auditorias na área da formação									
Criação do documento de não conformidades									
Reunião com os representantes das ECF'S:									
Reformulação do glossário da formação profissional:									
Realização do relatório de estágio/ projeto de investigação									

Quadro 4- Calendarização das atividades realizados no estágio

1- Análise dos documentos internos da DF:

1.1 Pesquisa, leitura e análise de documentos internos;

Descrição da atividade: Para a análise e caracterização da DF foi necessária a pesquisa e leitura de documentos internos disponibilizados para uma melhor compreensão da organização, estruturas, missão e valores.

Procedimentos: Para a realização da primeira parte do relatório de estágio relativamente a caracterização da organização, foi fulcral a leitura e análise dos documentos internos disponibilizados pela DF, tal como decretos-lei, doutrinas, manual da qualidade entre outros

documentos disponíveis no portal e nos arquivos. Após a leitura foi selecionado o conteúdo mais relevante e o início da construção do primeiro capítulo.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta atividade desenvolvi a competência de pesquisa e análise de documentos, tal como a seleção dos dados mais pertinentes para o meu objetivo concreto, a caracterização da DF e o seu contexto envolvente.

- 2- Avaliação externa dos cursos ministrados nas ECF's da Marinha
 - 2.1 Análise dos dados obtidos pelos questionários de satisfação e de desempenho;
 - 2.2 Tratamento dos dados no programa excel;
 - 2.3 Realização do relatório final de avaliação externa;

Descrição da atividade: A avaliação externa da formação é da responsabilidade da DF, enquanto órgão externo à estrutura operativa do SFPM e na qualidade de entidade responsável pela gestão da formação. A avaliação externa ocorre em três momentos diferentes, antes, durante e após a formação. Neste caso incide após a formação, com o propósito de produzir informação acerca dos resultados e efeitos da atividade formativa, deve ser desenvolvida a avaliação da eficácia da formação, através da avaliação do desempenho dos ex-formandos. Desta forma, a avaliação ocorre em contexto de trabalho e visa o envolvimento do ex-formando, bem como a unidade/organismos envolvente.

A Chefe Comandante do OQF, a minha coordenadora de estágio, atribuiu-me esta plena responsabilidade de elaborar os relatórios de avaliação externa dos cursos ministrados nas diversas ECF's. Os inquéritos são enviados entre três a seis meses após a conclusão do curso de formação, ou seja, havia espaçamento para a realização dos mesmos, dedicando-me exclusivamente a um curso de cada vez.

Procedimentos: A avaliação externa dos cursos envolve a avaliação do desempenho dos ex-formandos, pelos supervisores/chefes diretos, tendo como suporte documentos internos, integrado na respetiva documentação do curso. As chefias complementam a sua avaliação através do preenchimento de um questionário de avaliação guiado pelas linhas de orientação para a avaliação externa. Este processo envolve ainda a avaliação da satisfação dos ex-formandos, recorrendo-se igualmente a um questionário de avaliação.

Em relação aos questionários de satisfação dos ex-formandos, constituídos por questões de resposta aberta e fechada, os seguintes itens:

- Necessidades formativas que justificaram a frequência do curso;
- Programa de formação;
- Mais-valias do curso;
- Desempenho Profissional;
- Apreciação Geral

No que respeita aos questionários dos chefes diretos dos ex-formandos, constituídos por questões de resposta aberta e fechada, os seguintes itens:

- Necessidades formativas que justificaram a frequência do curso;
- Desempenho Profissional;
- Formação Recebida;
- Enquadramento Organizacional;
- Recomendações/Sugestões

Após ter ficado acordado como tarefa a realizar os relatórios de avaliação externa, foram-me indicados os procedimentos para tal. A Tenente ficou encarregue de me acompanhar na realização do primeiro, aconselhando e dando indicações para tal.

Em primeiro lugar seriam me enviados todas as respostas dos inquéritos realizados aos ex-formandos e chefias diretas. Sendo estes os elementos envolventes no processo de avaliação externa.

O processo de recolha de dados foi feito através da DF, enviando mensagens às unidades de colocação dos militares que foram envolvidas neste processo e convocadas às chefias a preencher os respetivos instrumentos. Aos ex-formandos procedeu-se ao envio da documentação via correio eletrónico.

Os dados obtidos foram registados e tratados no programa Excel, sendo feita posteriormente uma análise estatística e a realização do relatório de avaliação externa, para se poder concluir que o âmbito do curso atingiu os objetivos e correspondeu às necessidades de desempenho identificadas, mencionando todos os aspetos relevantes da análise e cruzamento de dados obtidos relativos aos cursos.

Competências adquiridas/desenvolvidas: A avaliação da formação têm vindo a assumir grande importância no quadro do desenvolvimento dos recursos humanos, na medida em que os níveis de competitividade atual tem vindo a intensificar a pressão para que se demonstre de que forma

essas intervenções contribuem diretamente para o desenvolvimento das organizações educativas (Caetano, 2007).

Com a realização desta atividade específica desenvolvi competências de análise e tratamento de dados, juntamente com o auxílio da ferramenta do programa excel, no qual desenvolvi mais competências a este nível. No entanto, também desenvolvi competências de análise, avaliação e decisão sobre as medidas a implementar e ainda, a elaboração dos relatórios de avaliação da formação, onde apresentei a fundamentação das recomendações resultantes da análise efetuada e identificadas as ações a tomar, bem como as entidades responsáveis pela sua execução.

3- Avaliação externa das entidades formadoras no estrangeiro:

- 3.1. Análise dos dados obtidos pelos questionários de satisfação;
- 3.2 Tratamento dos dados no programa excel;
- 3.3 Realização do relatório final de avaliação externa;

Descrição da atividade: O presente relatório tem por objetivo dar a conhecer os resultados da avaliação da satisfação dos ex-formandos com as entidades formadoras, nas ações de formação que frequentaram no âmbito do Plano de Atividades de Formação no Estrangeiro (PAFE). Esta avaliação visa a monitorização da qualidade das entidades formadoras a que a Marinha recorre, a nível internacional, para a satisfação das suas necessidades formativas.

A avaliação do desempenho dos fornecedores do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM) considera os seguintes critérios:

- 1º Critério – Organização – avalia a forma como a entidade organizou, planeou e executou a formação.
- 2º Critério – Capacidade Técnica – avalia a capacidade técnica dos formadores.

Procedimentos: Após a frequência de qualquer ação de formação no âmbito do PAFE, os ex-formandos devem remeter à DF, no prazo de um mês após o término da ação, o questionário de avaliação da satisfação com a formação recebida. Este questionário pretende auscultar a opinião dos ex-formandos relativamente às “*Necessidades Formativas*” que justificaram a frequência da ação de formação e qual a sua utilidade para as colmatar, bem como em relação à qualidade da formação recebida, designadamente ao nível dos critérios atrás referidos (“*Organização da Entidade Formadora*” e “*Capacidade Técnica do Formador*”).

A avaliação da “*Organização da Entidade Formadora*” recai sobre dois parâmetros, o planeamento e execução da formação e os recursos didáticos:

O primeiro parâmetro prevê a avaliação dos itens:

- Cumprimento do plano de curso;
- Ajuste dos objetivos do curso às funções desempenhadas;
- Duração adequada do curso;
- Cumprimento dos horários;
- Eficácia do apoio prestado.

A avaliação do segundo parâmetro recai sobre os itens:

- Adequabilidade dos meios audiovisuais e didáticos aos objetivos do curso;
- Estruturação da documentação;
- Atualização da documentação e dos materiais disponibilizados;
- Adequabilidade das condições físicas da sala de formação.

O parâmetro “*Capacidade Técnica do formador*”, avaliado, também, numa escala de 1 a 4, incide sobre os itens:

- Organização da formação;
- Contribuição do desempenho do formador para a compreensão/aprendizagem dos conteúdos;
- Adaptação da intervenção do formador ao grupo;
- Desenvolvimento de um bom relacionamento entre formador e formandos;
- Demonstração de conhecimentos, por parte do formador, sob o estado atual da área científica;
- Transposição dos conhecimentos adquiridos em exercícios e casos concretos.

A “*Apreciação Global*” procura apurar se o ex-formando se encontra satisfeito com a qualidade da formação desenvolvida pela entidade formadora e se recomendaria a continuação da frequência do curso em questão, na mesma entidade formadora.

Após ter ficado encarregue desta tarefa, foi-me recebido todos os dados relativos às respostas dos questionários dos ex-formandos, com o auxílio da Tenente sempre que necessário.

Os dados obtidos foram registados e tratados no programa Excel, sendo feita posteriormente uma análise estatística e a realização do relatório de avaliação externa, para se poder concluir

que o âmbito do curso tem tido utilidade para colmatar as necessidades formativas, bem como em relação à qualidade da formação recebida pelas entidades formadoras no estrangeiro.

Competências adquiridas/desenvolvidas: A avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise da conceção, implementação e consequências das ações de formação realizadas numa organização, com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional (Caetano, 2007).

Com a realização desta atividade específica desenvolvi competências de análise e tratamento de dados, juntamente com o auxílio da ferramenta do programa *excel*. Deu-me a oportunidade de ter conhecimento de todas as entidades formadoras da Marinha no estrangeiro, e quais as áreas de formação que as compõem. No entanto, também desenvolvi competências de análise, interpretação e reflexão com base no tratamento dos dados dos questionários realizados aos ex-formandos, com o objetivo de identificar se existe utilidade na frequência do curso e se cumpre com a análise de necessidades formativas.

As dificuldades sentidas a este nível foram principalmente a incoerência frequente em algumas respostas obtidas pelos ex-formandos, o que dificultava a interpretação dos dados para a análise da avaliação externa e a extensa lista das entidades formadoras no estrangeiro, o que fez com que a tarefa tivesse uma duração maior.

- 4- Avaliação da satisfação das entidades formadoras nacionais e no estrangeiro:
 - 4.1 Análise dos dados obtidos pelos questionários de satisfação;
 - 4.2 Tratamento dos dados no programa excel;
 - 4.3 Realização do relatório final de avaliação externa;

Descrição da atividade: A avaliação da satisfação das entidades formadoras tem por objetivo dar a conhecer os resultados da avaliação dos ex-formandos com as entidades formadoras das ações de formação que frequentaram no âmbito do Plano de Atividades de Formação Nacional e no Estrangeiro (PAFN e PAFE). Esta avaliação visa a monitorização da qualidade das entidades

formadoras que a Marinha, recorre a nível nacional, para a satisfação das suas necessidades formativas.

Igualmente a avaliação das entidades formadoras no estrangeiro, a avaliação do desempenho dos fornecedores do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM) considera os seguintes critérios:

- 1º Critério – Organização – avalia a forma como a entidade organizou, planeou e executou a formação.
- 2º Critério – Capacidade Técnica – avalia a capacidade técnica dos formadores.

Procedimentos: Após a frequência de qualquer ação de formação no âmbito do PAFN e PAFE, os ex-formandos devem remeter á DF no prazo de um mês após o termino da ação, o questionário de avaliação da satisfação com a formação recebida. Este questionário pretende auscultar a opinião dos ex-formandos da ação de formação e qual a sua utilidade para as colmatar, bem como em relação à qualidade da formação recebida, designadamente ao nível dos critérios atrás referidos.

A avaliação da “*Organização da entidade formadora*” recai sobre dois parâmetros, o planeamento e execução da formação e os recursos didáticos. O parâmetro “*Capacidade Técnica do formador*” incide sobre os itens nível da organização da formação e desenvolvimento de competências por parte do formador.

A “*Apreciação global*” procura apurar se o ex-formando se encontra satisfeito com a qualidade da formação desenvolvida pela entidade formadora e se recomendaria a continuação da frequência do curso e questão na mesma entidade formadora.

Esta foi mais uma das avaliação externas apresentadas como minha responsabilidade, para puder analisar e refletir sobre os dados obtidos dos questionários aos ex-formandos, para posteriormente ser realizado o relatório de avaliação final, onde se pode concluir que o âmbito do curso tem tido utilidade para as colmatar as necessidades formativas, bem como em relação à qualidade da formação recebida pelas entidades formadoras nacionais.

Pretende-se saber em que medida foram alcançados os objetivos da formação, em termos de aprendizagem por parte dos formandos. Pretende-se averiguar em que medida o fato de se ter verificado essa aprendizagem resulta numa mudança ou melhoria do desempenho profissional dos formandos e do funcionamento da organização.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta tarefa continuei a aprofundar os meus conhecimentos da ferramenta de trabalho excel juntamente com as competências de análise e tratamento de dados através dos questionários elaborados e a competência avaliativa das entidades de acordo com os critérios acima referidos. Deu também oportunidade de conhecer todas as entidades formadoras nacionais da Marinha, e todos os cursos ministrados pelas mesmas.

Uma das dificuldades sentidas nesta tarefa foi a amostra da avaliação ter sido muito aquém do que desejável, embora tenha sido desenvolvidos vários meios, para além do estabelecido, de modo a que fossem respondidos os questionários, dificultou as conclusões.

- 5- Avaliação externa dos estagiários da Marinha:
 - 5.1 Análise dos dados obtidos pelos questionários de satisfação e de desempenho;
 - 5.2 Tratamento dos dados no programa excel;
 - 5.3 Realização do relatório final de avaliação externa;

Descrição da atividade: O Plano Anual de Estágios (PAE), não remunerados, é elaborado com base na informação prestada pelas entidades/organismos, quanto á sua disponibilidade para acolher os estagiários. Nele é mencionado, por cada estágio, os objetivos, o local, a duração do estágio, a entidade/organismos de acolhimento, a área de desenvolvimento do estágio e os requisitos de candidatura, nomeadamente, as habilitações literárias, entre outros.

As candidaturas aos estágios podem ser apresentadas por instituições de ensino (suportadas ou não em protocolos estabelecidos com a Marinha) ou, individualmente, pelos indivíduos interessados na sua realização, tendo por base as normas orientadoras para a realização dos estágios. Em ambos os casos, é nomeado um tutor da entidade/organismo de acolhimento da Marinha, com a responsabilidade da orientação técnica dos estágios.

Após a conclusão do estágio, são feitos questionários de satisfação aos estagiários e de avaliação de desempenho às unidades de acolhimento, de modo a ser feita a avaliação externa, compreendendo os aspetos positivos e os pontos a melhorar, tal como as oportunidades e desafios do acolhimento de estagiários por parte da Marinha.

A presente avaliação constitui-se como um momento de análise sobre a satisfação dos estágios efetuados, do ponto de vista do estagiário e do tutor e ainda do orientador dos estabelecimentos de ensino/formação, tendo em vista obter contributos para o incremento da qualidade na orientação de futuros estágios e, por isso, é efetuada numa lógica de melhoria contínua.

Procedimentos: A recolha de dados envolve a aplicação de dois questionários, de perguntas abertas e fechadas, destinados aos tutores e aos estagiários, com o intuito de recolher informação relativamente às atividades desenvolvidas durante o estágio, ao enquadramento organizacional proporcionado, bem como à satisfação e utilidade do estágio.

Os dados obtidos foram tratados no programa excel e posteriormente analisados de acordo com os parâmetros e critérios em questão, sendo feita posteriormente uma análise estatística e a realização do relatório de avaliação externa. Desta forma, pode-se concluir se o âmbito do estágio atingiu os objetivos e correspondeu às necessidades identificadas, mencionando todos os aspetos relevantes da análise e cruzamento de dados obtidos.

A Comandante encarregou-me de executar esta tarefa com plena responsabilidade, onde tive a oportunidade de analisar e conhecer outras realidades de outros estagiários, na mesma situação atual que eu.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta atividade continuei a desenvolver a minha competência de tratamento de dados no programa excel, juntamente com a capacidade de análise e reflexão perante os dados obtidos e os objetivos dos mesmos, apresentando as conclusões e recomendações resultantes da análise efetuada e identificadas as ações a tomar, bem como as entidades responsáveis pela sua execução.

6- Avaliação dos formadores:

- 6.1. Análise dos dados obtidos pelos questionários de satisfação e de desempenho;
- 6.2 Tratamento dos dados no programa excel;
- 6.3 Realização do relatório final de avaliação externa;

Descrição da atividade: A avaliação do desempenho dos formadores constitui, por um lado, um dos mecanismos de controlo e monitorização da qualidade do Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM) e, por outro, numa lógica de melhoria contínua, assume uma função formativa sobre o desempenho dos formadores afetos ao SFPM.

Para a concretização desta avaliação, foi utilizada a grelha de avaliação e respetivo referencial, implementados no SFPM, tendo participado todas as escolas e centros de formação (ECF), a saber:

- Escola de Tecnologias Navais – ETNA;
- Escola de Hidrografia e Oceanografia – EHO;
- Escola de Mergulhadores – EMERG;
- Escola de Fuzileiros – EFUZ;
- Centro de Instrução de Helicópteros – CIH;
- Centro de Instrução de Submarinos – CIS;
- Centro de Integrado de Treino e Avaliação Naval – CITAN;
- Centro de Educação Física da Armada - CEFA

Procedimentos: Os intervenientes da avaliação dos formadores foram principalmente as ECF que observaram diretamente as sessões de formação, avaliando as sessões com recurso à grelha e respetivo referencial realizado pela DF.

Antes desta avaliação, a maioria das entidades formadoras comunicou aos formadoras a avaliar, os objetivos e os parâmetros alvo de avaliação, sendo que após a avaliação, os resultados obtidos foram partilhados e discutidos com os avaliados, e onde resultou a identificação de boas práticas e aspetos a melhorar.

Todas as ECF após a avaliação realizaram um relatório final que foi enviado á DF, para análise final. Fiquei encarregue de analisar minuciosamente todos os relatórios finais das ECF. Após a análise geral, foi feita a caracterização da amostra, uma análise comparativa dos anos anteriores e uma maior atenção para as recomendações feitas pelas ECF.

Relativamente ao Plano de Ação de melhoria contínua da qualidade do SFPM estabelece dois objetivos operativos na avaliação dos formadores que se encontram associados, igualmente a dois objetivos estratégicos que são avaliados, aos quais tenho de identificar se foram alcançados.

- OP nº5 – *“Elevar os níveis de proficiência dos formadores, de utilidade dos cursos, de satisfação dos formandos e respetivas chefias e de qualidade da formação”* inserido no 3º OE – *“Assegurar a qualidade e a eficácia da formação”*;
- OP nº7 – *“Elevar a qualificação pedagógica dos recursos humanos do SFPM”* inserido no 4º OE – *“Assegurar a qualidade e a eficácia do SFPM”*

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com esta tarefa tive um conhecimento mais aprofundado do Plano de Ação de Melhoria contínua do SFPM ao qual tive de examinar os objetivos operativos e estratégicos, de modo a avaliar no caso da avaliação dos formadores.

Os objetivos estratégicos (OE) estão em consonância com a Diretiva Setorial de Recursos Humanos (DSRH) com a Abordagem Sistémica da Formação, abrangem todos os domínios do ciclo formativo: o diagnóstico de necessidades da formação, o planeamento da formação, a conceção da formação, a organização e promoção da atividade formativa, o desenvolvimento ou execução da formação e acompanhamento e avaliação da formação.

As atividades da DF e das ECF sustentam-se em elevados padrões de rigor, exigência e dinamismo e centra-se em cinco objetivos estratégicos (OE):

1. Assegurar a adequação dos planos de formação aos perfis profissionais do pessoal que presta serviço na Marinha;
2. Assegurar a satisfação das necessidades de formação através do planeamento e execução do Plano Anual de Atividades de Formação da Marinha (PAAF);
3. Assegurar a qualidade e eficiência da formação;
4. Assegurar a qualidade e a eficácia do SFPM;
5. Contribuir para o processo formativo dos jovens, através da realização dos estágios curriculares.

Posteriormente a análise do Plano de Ação de Melhoria Contínua do SFPM foram tratados todos o dados fornecidos pelos relatórios das ECF, de modo a ser realizado o relatório final. Uma das dificuldades sentidas na realização desta tarefa foi o tempo de espera de resposta de algumas ECF, o que dificultou a conclusão do relatório final.

7- Avaliação externa, inspeções/auditorias na área da formação:

- 7.1 Recolha de informação para a monitorização e controlo da qualidade do processo formativo;
- 7.2 Análise da informação recolhida;
- 7.3 Realização do relatório de avaliação externa anual;

Descrição da atividade: Com o propósito de recolher informação para a monitorização e controlo da qualidade do processo formativo, e com a perspetiva de uma melhoria contínua, a DF desenvolve um processo de avaliação, que consiste na realização de inspeções/auditorias técnicas na área de formação, nos seguintes aspetos: organização e funcionamento; planeamento da formação; infraestruturas e equipamentos afeitos à atividade formativa; relações e protocolos estabelecidos com entidades externas; recursos humanos afetos à formação desenvolvida; qualidade dos recursos didáticos e materiais de apoio à formação; desempenho dos formadores e avaliação da formação.

Para esta análise é necessário o auxílio de um conjunto diversificado de instrumentos, tais como fichas de registos, questionários e entrevistas que são utilizados pela Comandante e Tenente para recolha de dados. As inspeções/auditorias devem ser realizadas pelo menos duas vezes ao ano selecionadas de forma aleatória. No entanto, sempre que consideram pertinente poderão ser realizadas ou propostas outras inspeções.

Após as inspeções, é realizado por parte da DF o relatório de avaliação final à entidade em questão, ao qual tem direito a contrapor no período estabelecido antes da aprovação final do relatório.

Procedimentos:

Ao longo das diversas inspeções realizadas às ECF's em questão, tal como ao Departamento de Limitações e Avarias (DLA) da Escola de Tecnologias Navais (ETNA), ao Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval (CITAN) e ao Centro de Instrução de Submarinos (CIS) acompanhei e participei em algumas atividades nas inspeções realizadas.

Todas as inspeções são iniciadas com o briefing inicial, onde é exposto os objetivos, procedimentos e tarefas a serem realizados. Posteriormente é feita uma visita à unidade em questão, às suas instalações, tais como: salas de aula, espaços dedicados às formações práticas e simuladores., onde são detetados as limitações e potencialidades. Quando existe a possibilidade, é assistido a uma aula teórica ou prática, para uma avaliação do formador, com o registo e avaliação.

São feitas entrevistas aos principais responsáveis do processo formativo e analisado os *dossiers* técnico-pedagógicos, testes, documentação do curso, documentos internos e documentação dos respetivos formadores da unidade.

Tive a oportunidade de acompanhar estes processos todos, possuindo a responsabilidade de alguns atividades, tais como: análise da documentação dos formadores, verificando o Certificado de Competências Pedagógicas, o Currículo e Certificado de Habilitações; análise do *dossier* técnico-pedagógico acompanhada com a Tenente e a análise da documentação de curso.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com a realização desta atividade fui compreendendo de que forma é planeada uma inspeção na área da formação, e quais são as componentes que vão suportar o processo avaliativo. Para a análise da documentação dos formadores, desenvolvi as competências de pesquisa e tratamento de dados fornecidas pela rede interna da unidade. Para a análise da documentação de curso, fui percebendo quais são os requisitos obrigatórios para a análise da documentação, tal como se a verificação da durabilidade vai de acordo com a revisão do documento, se no processo avaliativo da parte prática encontra-se disponível a grelha de avaliação respetiva e quais os aspetos com mais relevância a conter no folheto de curso.

8- Criação do Documento de não-conformidades

8.1 Análise dos requisitos necessários;

8.2 Criação do documento;

Descrição da atividade: Esta atividade surgiu na necessidade de um dos requisitos impostos pela implementação da NP no processo de certificação, onde é essencial existir um documento onde sejam indicadas as não conformidades detetadas nas auditorias internas feitas pela DF. A organização deve assegurar que os processos do sistema de gestão da formação, que não estão conforme com os requisitos estabelecidos, sejam identificados e controlados para prevenir a sua continuidade e/ou utilização ou entrega involuntárias, conforme aplicável. Desta forma, deve ser estabelecido um procedimento documentado para definir os controlos e correspondentes responsabilidades e autoridades para o tratamento de reclamações e de não conformidades (NP 4512: 2012). Estes controlos devem incluir registo das não conformidades, avaliação, decisão, correção e identificação de necessidade de quaisquer ações de contenção, corretivas ou preventivas.

Para lidar com as não conformidades, é necessário reagir de uma das seguintes formas:

- ✓ Empreendendo ações de contenção para impedir, quando aplicável, o efeito incremental indesejado da não conformidade detetada;
- ✓ Empreendendo ações para corrigir a não conformidade detetada;
- ✓ Autorizando a continuidade, utilização, liberação ou aceitação do processo ou serviço não conforme, sob permissão de uma autoridade relevante;
- ✓ Empreendendo ações que impeçam a utilização ou aplicação originalmente pretendidas;
- ✓ Tomando ações apropriadas aos efeitos, ou potenciais efeitos, da não conformidade quando esta é detetada durante ou depois da sua realização;

Procedimentos: Para a realização desta atividade tive de analisar e interpretar a Norma, respetivamente a parte das não conformidades, para poder realizar um documento que respeite e que facilite esse controlo por parte da DF em relação às entidades formadoras da marinha.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com esta atividade, obtive um papel no processo de implementação da Normas na DF, participando na construção de um documento para o cumprimento de um dos requisitos da mesma, ao qual deu-me a possibilidade de analisar a Norma de uma forma mais complexa. Esta análise permitiu-me identificar alguns dos requisitos

obrigatórios e construir um documento abrangendo esses requisitos de forma coerente e sucinta.

9- Reunião com os representantes das ECF'S:

9.1. Reunião relativamente ao processo de acreditação do SFPM como Sistema de Gestão da Formação;

Descrição da atividade: A certificação surge na necessidade de avaliar o sistema de gestão, de produtos e de pessoas através do SNQ (Sistema Nacional de Qualificações) e do SPQ (Sistema Português da Qualidade). É um reconhecimento da capacidade da entidade formadora para organizar e executar formação especializada em determinadas áreas da educação e formação.

Para ser implementado um Sistema de Gestão da Formação é necessário seguir as Normas ISO, mais concretamente a Norma 4512:2012, onde são especificados os requisitos para adotar o sistema, incluindo a aprendizagem enriquecida pela tecnologia. Para tal, a organização necessita de demonstrar a aptidão para fornecer os produtos.

Para tal, O SFPM teve de se candidatar, através do preenchimento do formulário correspondente e teve a primeira fase de auditoria de certificação. Para obter a certificação é necessário cumprir com os requisitos, para tal são feitas estas reuniões com todas as ECF'S para ser discutido alguns desses aspetos.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Na presença desta reunião foi a primeira vez que tive a possibilidade de conhecer todos os representantes na área da formação de todas as ECF'S da Marinha, tal como o conhecimento da Norma ISO, das suas implicações, requisitos e procedimentos para obter a certificação, o que se tornou essencial tendo em conta o meu projeto de investigação incidir pelos processos de regulação no processo de certificação do Sistema de Gestão da Formação.

10- Reformulação do glossário da formação profissional:

10.1. Reformulação de alguns termos no glossário da DF relativamente aos conceitos de formação profissional;

Descrição da atividade: Os conceitos da formação profissional estão todos incorporados num Manual realizado pela DF, designado como glossário, para utilização e conhecimentos de todos os elementos que fazem parte do processo formativo.

Procedimentos: Foi feita uma análise do glossário e dos conceitos utilizados no mesmo. Após ter sido dada como tarefa a realizar por mim, com alguma pesquisa e reflexão foi feito um ajustamento e atualização dos mesmos com referências bibliográficas através da pesquisa de literatura normativa.

Competências adquiridas/desenvolvidas: Com esta atividade desenvolvi a minha capacidade de pesquisa com base em literatura normativa relacionada com a temática da formação profissional. Capacidade de seleção dos conteúdos mais relevantes e pertinentes para o glossário a ser utilizado por todos os membros da DF e das ECF'S em questão.

Em síntese, ao longo do estágio curricular as minhas principais atividades incidiram sobre a avaliação da Formação, devido a carência de recursos humanos no OQF, para auxiliar nas tarefas subjacentes a esta área, tais como tarefas de conceção e gestão operacional. No entanto, sempre que foi necessário auxiliei a Comandante e Tenente do OQF em algumas tarefas mais rotineiras, relacionadas com relações humanas ou gestão da formação. As tarefas realizadas vão de acordo com a tipologia do gestor escolar defendida por Morgan, Hall e Mackay (1983, cit. Barroso, 2005) tal como foi referido anteriormente.

No decorrer das minhas funções como estagiária e técnica de educação desenvolvi competências de autonomia, visando a minha capacidade de tomada de iniciativa e de emancipação fase a uma primeira experiência no âmbito profissional. As funções encarregues requeriam muita responsabilidade, aos quais eram relatórios e auditorias confidenciais, apenas consultadas por elementos pertencentes à Marinha. Todos os relatórios concretizados por mim eram acompanhados e avaliados no final pela Comandante, antes da aprovação superior. Este *feedback* desenvolveu também a minha capacidade de reflexão, de melhoria contínua e de aperfeiçoamento de algumas competências como técnica de educação, tais como: conceber, gerir e avaliar projetos, programas, dispositivos, atividades e recursos de educação e formação;

fazer consultoria no âmbito de iniciativas de educação e formação e diagnosticar problemas, necessidades, recursos e oportunidades de intervenção educativa.

No geral o *feedback* foi muito positivo, ao qual consegui cumprir com os meus objetivos definidos pelo estágio, tal como a realização de todas as tarefas propostas com uma avaliação muito satisfatória.

Considerações finais

As considerações finais deste presente relatório debruçam-se na análise e consideração das três componentes que integram este trabalho: o estágio, as atividades e funções exercidas durante o estágio curricular e a elaboração do projeto de investigação.

Relativamente ao estágio, considero uma mais-valia, uma oportunidade de exercer a nossa área academicamente em contexto profissional, o que permitiu aprofundar conhecimentos relativos a organizações educativas, no caso concreto ligada à formação profissional e ainda, a avaliação da formação. A escolha do local do estágio superou sempre as expectativas formadas ao início, o que fez com que a minha vontade de futuramente fazer parte da organização se tornasse num dos meus objetivos pessoais.

No que diz respeito as atividades e funções exercidas durante o estágio curricular incidiram essencialmente na avaliação da formação, mais concretamente na avaliação externa dos cursos ministrados pela Marinha, pela avaliação dos formadores e entidades nacionais e internacionais pertencentes ou com protocolo ligadas à Marinha. Desta forma foi-me possível conhecer vários escolas e centros de formação da Marinha e ter conhecimento de como é administrada a formação.

Por outro lado, a permanência no estágio proporcionou a caracterização e a análise da cultura organizacional da Direção de Formação, uma dimensão que faz parte também deste trabalho, onde tive a oportunidade de conhecer os valores, rituais e tradições que regem esta organização e que a tornam tão singular, caracterizada por uma Cultura de regras defendida por Quinn (1982, cit. Bilhim, 2006) onde se destaca a formalidade, uniformização e centralização.

Relativamente ao projeto de investigação, o balanço da pesquisa conduziu a uma análise e interpretação da Norma portuguesa e dos procedimentos a serem tomados para obter a certificação, através da regulação de controlo que, de acordo com Reynaud (1989) consiste nos processos de um indivíduo ou de um grupo que tem a capacidade de intervir ou controlar a atividade de outros, colocando em evidência *“as dimensões de coordenação, controlo e influência exercidas pelos detentores de uma autoridade legítima”* (Barroso, 2005, p. 730).

Por outro lado, a capacidade que a Direção de Formação detém através do exercício da regulação autónoma, que de acordo com Reynaud (1989) é caracterizado pelo processo ativo de produção de *“regras de jogo que compreende não apenas a definição de regras que orientam o funcionamento do sistema, mas envolve também o seu (re)ajustamento resultante da*

diversidade de estratégias e ações dos vários atores, em torno dessas mesmas regras” (Barroso, 2005, p. 731), apenas é visível em alguns aspetos, tais como o reajustamento dos procedimentos com base na calendarização interna da organização e o próprio sentido de conformidade integral com a Norma.

Neste sentido, é possível aferir o sentido contraditório relativamente à cultura organizacional da Direção de Formação baseada numa cultura de regras e normas próprias, com um carácter unário, que segundo Schein (cit por Bilhim 2001 p.186) define como *“um conjunto de valores, normas de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização”*, e o sentido de conformidade presente no procedimento de certificação do Sistema de Gestão da Formação da Marinha, onde a organização necessita de um reconhecimento externo, com regulações de controlo definidas e exatas que conduzem todos os procedimentos.

Toda esta análise e reflexão ao longo do estágio tiveram o apoio sempre da minha coordenadora de estágio e da sua adjunta, ambas licenciadas em Ciências de Educação, o que auxiliou na minha aprendizagem e conhecimentos enquanto estagiária. Este percurso possibilitou-me a aquisição de várias competências, tanto a nível da Educação e Formação, na área da gestão da formação, da avaliação da avaliação, nas quais pude ter a responsabilidade da criação de relatórios de avaliação e fazer parte da equipa de auditorias internas de formação, como a nível profissional, o trabalhar em equipa, o espírito de iniciativa e autonomia.

O balanço deste estágio curricular ao longo destes nove meses é bastante positivo, no qual levo comigo conhecimentos teóricos e práticos enquanto técnica de educação em contexto real, no domínio da área de formação académica em Educação e Formação, recordações e riqueza, tanto a nível profissional, academicamente e pessoal.

Referências Bibliográficas

AFONSO, N. (2003). A regulação da educação na Europa: do Estado educador ao controlo social da escola pública. In J. Barroso, *A escola pública – regulação, desregulação privatização* (pp. 49-78). Porto: Asa.

AFONSO, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco. Asa Editores;

AFONSO, N. (2009) Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola, In *Meta Avaliação*, v.1 nº2, p. 150-169, Rio de Janeiro

ALMEIDA, L. S. & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Lusografe;

BARBOSA, I. (2003). Subculturas organizacionais em ambiente académico na perspetiva da gestão da diversidade: o caso da Universidade do Minho. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos;

BARDIN, L. (1997). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: edições 70;

BARROSO, J. (2005). O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação e Sociedade*, Campinas, vol. 26, n.º 92, pp. 725-751. Consultado em outubro de 2006 em <http://www.cedes.unicamp.br>;

BARROSO, J. (2006). Introdução: a investigação sobre a regulação das políticas públicas de educação em Portugal. In J. Barroso, *A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e atores* (pp. 9-39). Lisboa: Educa e Unidade de I&D em Ciências da Educação;

BILHIM, J. (2005) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa, 4ªed., Lisboa.

BOGDAN, R. & Biklen, S. (1994). *A investigação Qualitativa em Educação – Uma introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora;

CAETANO, A. Velada, R (2007) – Avaliação da Formação. Livros Horizonte;

CHANLAT, Jean François. (1993), O indivíduo nas organizações. Em Pereira, Luiz Alberto (2003), Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica, Tese de Mestrado Inédita, Salvador: Universidade Federal da Bahia;

CHORÃO, F. (1992) Cultura Organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar. Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, 1ªed., Lisboa;

ETZIONI, A. (1984), Organizações Modernas. Em Costa, Jorge Adelino, 1996, Imagens Organizacionais da Escola, Porto: Edições Asa;

GOMES, R. (1993) Culturas de escolas e identidades de professores, Lisboa: Educa;

ISO. (2008). Sistemas de Gestão de Qualidade;

LESSARD, C.; BRASSARD, A; LUSIGNAN, J. *Les tendances des politiques éducatives en matière de structures et de régulation, d'imputabilité et de reddition de comptes: les cas du Canada (Ontario et Colombie-Britannique), de la France et du Royaume-Uni*. Montréal: Labriprof-Chipfe, Faculté des Sciences de L' Education, Université de Montréal, 2002;

LIMA & SILVA, R. (2005). Estrutura e dinâmica das Organizações (escolares). Revista Iberoamericana de Educación, ISSN:1681-5653;

Maroy, C., & Demailly, L. (2004). Les régulations intermédiaires des systèmes éducatifs en Europe quelles convergences? *Recherches Sociologiques*, vol. XXXV, n.º 2, pp. 5-24.

MAROY, C; DUPRIEZA, V. La régulation dans les systèmes scolaires: proposition théorique et analyse du cadre structurel en Belgique francophone. *Revue Française de Pédagogie*, Paris, n.130, p.73-87, jan/mar. 2000;

MATOS, Vera Luísa - Avaliação dos Sistemas de Formação Profissional da Marinha. Lisboa, 2010. Relatório de Estágio;

MELÃO, D. &. (2009). Avaliação e Qualidade: dois conceitos indissociáveis na Gestão Escolar. Revista de Estudos Politécnicos, 2004;

NOBRE, Cátia Filipa – O pensamento *Lean Management* aplicado ao Sistema de Formação Profissional da Marinha. Lisboa, 2011. Relatório de Estágio;

NORMA Portuguesa:4512 (2012);

PIRES, A. (2004) Sistemas de Gestão da Qualidade. Sílabo Gestão;

REYNAUD, J.-D. (1989). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. Paris: A. Colin;

RIBEIRO, O. (2006). Cultura Organizacional. Revista Científica ESSV, nº32. Instituto Politécnico de Viseu. [Versão eletrónica]. Disponível em: <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/411>;

SANTOS, R., J., A. (2008). A gestão e o gestor. In Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. (s.l.): Escolar editora;

SARMENTO, M.J (1994), A Vez e a Voz dos Professores: Contributos para o estudo da cultura organizacional da escola primária, Porto: Porto Editora;

SCHEIN, E. (1986). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.

SIMÕES (2010), Auto- avaliação da escola – regulação de conformidade e regulação de emancipação, IEUL;

TERSSAC, G. (2003). La théorie de la régulation sociale: repères pour un débat. In G. Terssac, La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (pp. 11-33). Paris: Éditions La Découverte;

WISEU (2012), Políticas Públicas de ciência e a regulação da investigação educacional: Estruturas e redes de investigadores, IEUL;

Outras fontes:

Regulamento de Continências e Honras Militares (2015)

Manual da Qualidade Parte I - Conceitos, Princípios e Organização (2005);

Manual da Qualidade Parte II- Procedimentos e Instruções (2005);

Manual de Acolhimento, Bem-vindo à Marinha. Ministério da Defesa Nacional, 2008.

Legislação consultada:

Decreto-Lei nº185/2014 de 29 de Dezembro, Diário de República

